

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA NÁRODOHOSPODÁŘSKÁ

Investice do lidského kapitálu z pohledu firmy

Firm Investments in Human Capital

Studentka:

Veronika Skříčková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Machová

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra národohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Skříčková**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R027 Národní hospodářství
Téma: **Investice do lidského kapitálu z pohledu firmy**
Firm Investments in Human Capital

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení lidského kapitálu
 3. Investice do lidského kapitálu
 4. Případová studie
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BECKER, G. S. *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 390s. ISBN 0-226-04120-4.
BROŽOVÁ, D. *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1120-7.
KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 250 s. ISBN 80-246-0449-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Machová**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


Ing. Zuzana Kučerová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Dne 9. 5. 2011, Ostrava

.....

Veronika Skříčková

Poděkování

Mé velké poděkování patří Ing. Zuzaně Machové za inspiraci pro tuto práci, za připomínky, trpělivost a odbornou pomoc, kterou mi během psaní této práce poskytla. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti EMOS spol. s r.o. za cenné informace z praxe, bez nichž by nebylo možné tuto bakalářskou práci dokončit. Velmi děkuji také svým nejbližším za podporu, kterou mi během studií poskytli.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	VYMEZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU	3
2.1	DEFINICE KAPITÁLU	3
2.2	HISTORICKÝ VÝVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU	5
2.3	LIDSKÝ KAPITÁL V TEORETICKÉM ZKOUMÁNÍ	6
3	INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU	8
3.1	INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU Z POHLEDU JEDNOTLIVCE	8
3.1.1	<i>Náklady na investice do LK</i>	8
3.1.2	<i>Výnosy z investic do LK</i>	9
3.1.3	<i>Metoda porovnání nákladů a výnosů z investic</i>	11
3.1.4	<i>Základní formy investic do lidského kapitálu</i>	13
3.2	INVESTICE Z POHLEDU FIRMY	15
3.2.1	<i>Obecný pracovní výcvik</i>	15
3.2.2	<i>specifický výcvik</i>	17
4	PŘÍPADOVÁ STUDIE	20
4.1	SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ	20
4.2	INVESTICE DO VZDĚLÁNÍ SPOLEČNOSTI EMOS	21
4.2.1	<i>Vzdělávání do 31. 3. 2008</i>	22
4.2.2	<i>Vzdělávání v rozmezí let 2008 – 2009</i>	25
4.2.3	<i>Vzdělávání v roce 2009 až 2010</i>	27
4.3	ROZDĚLENÍ INVESTIC NA OBECNÝ A SPECIFICKÝ VÝCVIK	31
4.4	MĚŘENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC	33
4.4.1	<i>Produktivita</i>	34
4.4.2	<i>Průměrná mzda</i>	35
4.4.3	<i>Fluktuace</i>	37
4.4.4	<i>Nemocnost</i>	39
4.4.5	<i>Chybovost</i>	40
4.4.6	<i>Význam investic do lidského kapitálu podle hodnocení zákazníků</i>	42
5	ZÁVĚR	46
	SEZNAM ZKRATEK	5
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	7
	SEZNAM PŘÍLOH	9
	PŘÍLOHY	10

1 Úvod

*„Kde má převahu kapitál,
vládne pracovitost.
Kde má převahu spotřeba,
vládne zahálčivost. „*

Adam Smith

Koncept lidského kapitálu si získává stále větší popularitu a postupně se z něj stává základní kámen současné ekonomiky. Svou pomyslnou korunku významu ji ztratila půda i technologie ve prospěch lidí. Ti se stali klíčem k ekonomickému progresu prostřednictvím investic do svého lidského kapitálu. Ekonomické teorie uvádí, že vyšší úroveň lidského kapitálu přispívá k růstu produktivity jedince a tím i k jeho vyšším pracovním výkonům.¹

Proto základním problémem, před kterým dnes stojí většina společností,² je mít dostatek lidí s těmi správnými znalostmi a schopnostmi. Neboť věta, že „lidé jsou nejdůležitějším kapitálem“ by ani v dnešní době neměla být brána jako otřepaná fráze. Protože důraz kladený v různých studiích a úvahách na lidský kapitál potvrdil i Gary S. Becker, když uvedl, že lidský kapitál, tedy vzdělávání, odborná kvalifikace, jakož i další formy školení a zdraví, tvoří kolem 80 procent kapitálu a celkového národního bohatství vyspělých zemí. Již tato skutečnost sama o sobě dostatečně poukazuje na to, že problematika lidského kapitálu se stává předmětem nejen teoretických a akademických diskuzí, ale také se dostala do centra zájmů národohospodářů a politiků.³

Cílem této práce bude ověření platnosti ekonomické teorie v oblasti investic do lidského kapitálu s využitím případové studie.

Pro lepší naplnění stanoveného cíle jsem práci rozdělila do 5 stejné částí včetně úvodu a závěru. Snahou prvních dvou částí je formulace teoretických východisek, která budou vycházet z využití deduktivně-teoretické metody. Proto v první části představím tradiční vymezení pojmu kapitál, od kterého se postupně přesunu až k samotnému lidskému kapitálu. Dále zde popíšu přehled současných definic lidského

¹ HRM GUIDE (2004).

² V průběhu této práce považuju pojmy organizace, podnik a společnost za ekvivalentní pojmu firma

³ ČECHÁK (2005).

kapitálu doplněný o historický pohled na vývoj lidského kapitálu. V druhé části se budu zabývat druhy a významem investování do lidského kapitálu spolu s rozbořením výnosů a nákladů, které toto investování přináší, a to nejen z pohledu jednotlivce, ale především firmy. Na teoretické poznatky následně navážu empirickou částí práce, při které využiji metodu případové studie. To bude hlavní část práce. Obsahem této kapitoly budou jednotlivé investice do lidského kapitálu, které probíhají ve vybrané firmě v průběhu sledovaného období. Součástí této kapitoly bude i měření návratnosti provedených investic podle různých ukazatelů.

2 Vymezení lidského kapitálu

V průběhu ekonomického vývoje hrál pojem kapitál významnou roli. Fyzický kapitál v podobě strojů, budov a zařízení se ekonomům podařilo definovat již před několika desítkami let. To byl možná první krok k tomu, aby si začali uvědomovat, že podobné znaky jako kapitál fyzický mohou splňovat i věci nehmotné tedy znalosti, dovednosti a schopnosti, které se vztahují ke konkrétnímu člověku a tvoří kapitál lidský. Lidský kapitál se na rozdíl od ostatních výrobních faktorů, tedy půdy, práce a kapitálu, které přispívají k ekonomickému rozvoji, vyznačuje určitými specifickými vlastnostmi, které jej činí mimořádným.

2.1 Definice kapitálu

Podle N. W. Seniora, představuje kapitál: „zboží, které není spotřebováváno, nýbrž je dále používáno ve výrobě. A práce vybavená tímto zbožím je produktivnější. Jinak řečeno, kapitál je produktivní.“⁴

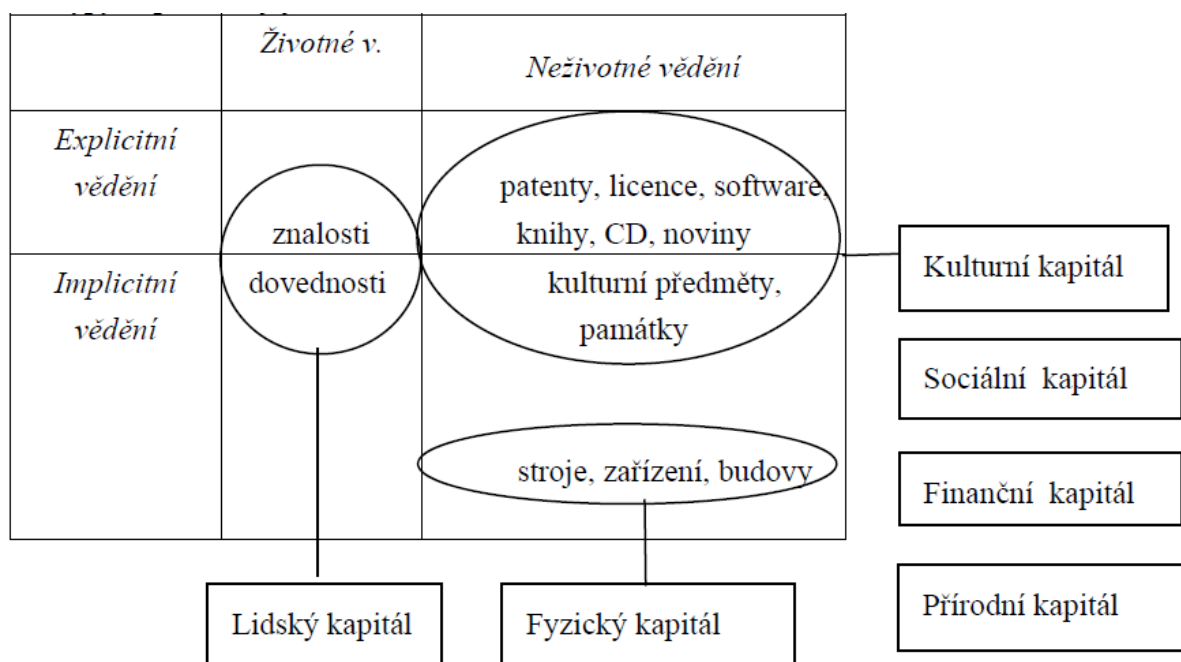
Kapitál obvykle používáme po delší časové období, což mu zaručuje dlouhodobý charakter. Během svého fungování se postupně opotřebovává, buď formou fyzického opotřebení (např. ztrácí svůj původní výkon) nebo morálního opotřebení (v podobě uvedení na trh dokonalejších a výkonnějších typů kapitálů). Jakmile přesáhne opotřebení určitou hranici, je daný kapitál vyřazen z provozu.⁵

Postupně se vymezení pojmu kapitál zpřesňovalo. Od fyzického kapitálu, na který se tradičně zaměřovala ekonomie, se postupně během šedesátých let minulého století přešlo i k investicím do vzdělání a tím dochází k formulování teorie lidského kapitálu. Následně v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století termín kapitál začali využívat i sociologové a formulovat teorie kulturního, sociálního a dalšího kapitálu. Podle Veselého (2006) můžeme narazit na šest typů kapitálu: přírodní, kulturní, lidský, sociální, politický a finanční.

⁴ HOLMAN (2005).

⁵ SAMUELSON, NORDHAUS (1991).

Graf č. 1: Typy kapitálu



Zdroj: Veselý (2006), str. 10.

Na grafu č. 1 je vidět vztah mezi jednotlivými formami kapitálu:⁶

Kulturním kapitálem je kapitál, který si člověk osvojil od svých rodičů. Jedná se o výsledek kulturní kvality prostředí, ve kterém člověk vyrůstal, společně se znalostmi a dovednostmi, které si zde osvojil.

Sociální kapitál je souhrn sociálních vztahů a kontaktů, které zajišťují tok informací, vedoucích k vzájemnému prospěchu a důvěře. Významnou součástí sociálního kapitálu je rodina, tradice, vzdělání, neformální autorita, solidarita a kolektivní odpovědnost.

Finanční kapitál představuje finanční aktiva, např. úspory, dluhopisy, akcie, směnky a jiné.

Přírodním kapitál jsou přírodní zdroje jak obnovitelné, tak i neobnovitelné např. půda, ovzduší, řeky atd..⁷

Fyzický kapitál zahrnuje lidmi vytvořené materiální výrobní prostředky, např. stroje, zařízení, budovy, které slouží i pro další výrobu statků a služeb.

⁶ VESELÝ (2006)

⁷ Veselý dále uvádí, že uvedení termínu přírodní kapitál je nepřesné. Kapitálem může být např. obnovené přírodní prostředí v podobě nákladů obětované příležitosti. Tedy to, co vzniká v přírodě bez jakéhokoli investování, a přináší zvýšení původně investované hodnoty, není kapitálem ale pouze přírodním zdrojem.

2.2 Historický vývoj lidského kapitálu

Historický vývoj lidského kapitálu a důležitost jeho rozvoje sahá až do antického Řecka, kdy Aristoteles ve svém díle *Politica* vydaném roku 300 př. n. l. přichází s myšlenkou, že základem ideálního státu jsou lidé dobří a ctnostní, kteří tyto vlastnosti získali přirozeností, rozumem a zvykem. Proto Aristoteles požadoval, aby vzdělání a výchova byly poskytovány státem.⁸

Později se rozvojem vzdělání více zabývali merkantilisté, především jejich představitel William Petty, který považoval vzdělání za jeden z klíčových faktorů ekonomického rozvoje.

V 18. století vydává Adam Smith svou práci *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* (1776), kde váhu nepřisuzuje ani tak samotným lidským schopnostem jako spíše investicím, které zvyšují produktivní schopnosti člověka a následně i jeho celoživotní příjem.⁹ Poprvé začíná rozlišovat investice do vzdělání a náklady, které je potřeba vynaložit na studium spolu s časem potřebným na vzdělání. A tvrdí, že výnosy by měly převýšit úsilí daného jedince na vzdělání. Smith tedy jako první oficiálně definoval jednu z vlastností lidského kapitálu, že kapitál nelze oddělit od osoby jedince.

Problematické vzdělání se věnoval i David Ricardo ve své knize *Zásady politické ekonomie a zdanění* (1817). Dostupnost vzdělání je podle něj jeden ze zdrojů ekonomického růstu, ale i růstu životní úrovně.

Pokračovatelem myšlenek o lidském vzdělání byl i John Stuart Mill. Podle něj pracovník s výjimečnými znalostmi a dovednostmi je zdrojem zvýšení produktivity práce a přispívá k novým vynálezům a vývoji nových technologií.¹⁰

Stěžejními postavami, které do světa ekonomie zavedly pojem lidský kapitál, zůstávají až představitelé chicagské školy jako Gary S. Becker, Theodore W. Schultz, Milton Friedman a další. Pozornost chicagských ekonomů spočívala ve vytvoření ekonomické teorie lidského kapitálu, která vidí princip vzdělání v procesu investování do lidských schopností a kde sám jednatel stojí před svobodnou volbou, zda své znalosti bude vzděláním rozvíjet či nikoliv. Tato teorie se stává chloubou celé chicagské školy.¹¹

⁸ ARISTOTELES (2009).

⁹ VESELÝ (2006).

¹⁰ HOLMAN (2005)

¹¹ HOLMAN (2005).

Podle laureáta Nobelovy ceny a amerického ekonoma Teodora Schultze je vzdělání investicí do lidského kapitálu, která je obdobou investic do kapitálu fyzického. Jednotlivec se rozhoduje investovat do svého vzdělání stejně, jako firmy se rozhodují investovat, např. do svých strojů nebo budov. Zajímavé jsou Schultzovy práce, ve kterých lidský kapitál ovlivňuje kvalitu populace zejména v rozvojových zemích, či jeho myšlenky z ekonomie zdravotnictví. Schultz tedy zásadně odmítá nahlížet na vzdělání a zdraví jako na formu spotřeby. Podle něj je obojí lidským kapitálem, do kterého musí jeho nositel investovat, aby mu přinášel výnosy.¹²

I přes značný význam, kterého Schultz v oblasti lidského kapitálu dosáhl, zůstává z pohledu teorie lidského kapitálu největší přínos G. Beckera. Ten ve své knize *Human Capital*¹³ ukázal, že růst příjmů je závislý na investicích do lidského kapitálu, hlavně do vzdělání a zdraví, což doložil rozsáhlými statistickými údaji. Člověka chápe jako ztělesnění lidského kapitálu a jeho produktivita roste v závislosti na investicích, které do svého lidského kapitálu vkládá. Výnosnost lidského kapitálu dokázal tak, že porovnal mzdy nekvalifikovaných pracovníků a mzdy kvalifikovaných pracovníků.¹⁴ G. Becker a T. Schultz tedy považují lidský kapitál za jeden z druhů kapitálu, který má sice svá určitá specifika, ale jinak se příliš neodchyluje od charakteristik kapitálu jako takového.

2.3 Lidský kapitál v teoretickém zkoumání

Jednotná definice, která by co nejpřesněji vystihla termín lidského kapitálu, neexistuje, a proto různí autoři lidský kapitál interpretují odlišně. Například Teodor W. Schultz (1961), který poprvé pojem lidský kapitál použil ve svém článku „Investment in Human Capital“, vydaném v *American Economic Review*, uvedl: „vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti ..., které jsou cenné a mohou být vhodným způsobem investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“

Od té doby byl pojem lidského kapitálu postupně rozšířen a například J. Balcar (2008) definuje lidský kapitál jako „soubor všech vrozených a získaných komponentů jedince určujících hodnotu jejich nositele na všech existujících trzích v daných institucionálních podmínkách a při dané úrovni znalostí a technologií.“

¹² SCHULTZ (1972).

¹³ Celý název: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education*

¹⁴ BECKER (1993).

Balcarovo pojetí lidského kapitálu, můžeme ještě rozšířit o definici, používanou OECD, která lidský kapitál chápe jako „*znalosti, dovednosti, kompetence a další vlastnosti, vtělené v jednotlivcích, usnadňující vytváření osobního pocitu pohody a zdraví, sociálního blaha a ekonomické prosperity*.“¹⁵ V pojetí OECD přestává být lidský kapitál výhradně ekonomickým pojmem chápaným jako nástroj k získání vyšších příjmů, ale má rozvíjet i „celého“ jednotlivce tedy připravovat jej nejen pro práci ale i pro běžný život.¹⁶

Ze zmíněných definic vyplývá, že tvorba lidského kapitálu je nekončící proces, který začíná narozením a končí smrtí. Zejména Becker (1993) poukázal, že k osvojování základních dovedností dochází již v raném věku v rámci rodiny. V průběhu života nastupuje vzdělání formální, které je považováno za základnu lidského kapitálu. Po jeho dokončení se lidský kapitál ještě dotváří v rámci různých druhů výcviků potřebných k zajištění výkonu v zaměstnání. Úroveň lidského kapitálu se tedy postupně časem i věkem člověka zvyšuje. Přesto u každého jedince se úroveň lidského kapitálu různí.¹⁷

Specifikem lidského kapitálu je, že se jedná o nehmotné, nepeněžitelné aktivum, které není možné uchopit nebo jej fyzicky měřit. Také jeho likvidita je velmi omezená, protože do něj vložené investice nelze zpátky směnit, nebo jej prodat. Jediné, jak jej lze zpeněžit, je pronajmout jej.

Další specifickou vlastností, která lidský kapitál odlišuje od ostatních forem kapitálu je, že lidský kapitál je pevně spjat s člověkem a nelze jej převést na ostatní. Neoddělitelnost lidského kapitálu od jeho nositele je na jednu stranu přínosem pro jednotlivé členy společnosti, ale na druhé straně může být někdy překážkou pro firmy, které by rády realizovaly přenos znalostí, dovedností a zkušeností z více kvalifikovaných pracovníků na méně kvalifikované jedince. Neoddělitelnost lidského kapitálu poskytuje pracovníkům unikátní pozici na trhu práce.¹⁸ A specifika jenom potvrzují, proč je lidský kapitál označován jako jediný skutečně aktivní kapitál podniku.¹⁹

¹⁵ OECD (2001).

¹⁶ VESELÝ (2006).

¹⁷ ŘEHULE (2010).

¹⁸ ŘEHULE (2010).

¹⁹ TÁK (1999).

3 Investice do lidského kapitálu

Investice do lidského kapitálu podle Kameníčka (2003) představují „*aktivity, které se projevují trvalým nebo opakovaným (tj. nikoli jednorázovým) vlivem na naše peněžní či psychické příjmy. Investice do lidského kapitálu mohou být jednorázové nebo se může jednat o trvalou aktivitu. Její výsledek se projevuje v delším období než v jediné uvažované periodě.*“²⁰

Kameníček (2003) dále tuto myšlenku rozpracovává a přichází s rozčleněním investic do lidského kapitálu do 3 základních hledisek. Těmi jsou:

- 1 formy – představující, např. školní vzdělání, praxe, ale i schopnosti či zdravotní péči;
- 2 účinky na výši příjmů a spotřebu;
- 3 výše investovaných částek, míra výnosu a především intenzita vnímané vazby mezi investicemi a výnosy.

3.1 Investice do lidského kapitálu z pohledu jednotlivce

Investice, které jednotlivec vkládá do svého lidského kapitálu, patří k jedné z nejdůležitějších a možná také jedné z nejvíce výnosných investic. V průběhu života se lidský kapitál akumuluje, inovuje, ale také fyzicky a morálně zastarává. Z tohoto důvodu je nutné, aby investice do lidského kapitálu představovaly nepřetržitý proces. Investicím do sebe samých jsou více nakloněni schopnější lidé, kteří se snadno učí, lehce si zapamatují nové informace a mají vysokou vnitřní motivaci poznávat nové věci. Tito lidé jsou navíc obohaceni vrozenými předpoklady doplněnými o vlivy výchovy, péče a společenským prostředím.²¹ Přesto při rozhodování o velikosti investic, kterou jednotlivec bude vkládat do svého lidského kapitálu, hraje významnou roli porovnání soukromých nákladů se soukromými výnosy. Snahou je, aby očekávaný výnos převyšoval náklady vzniklé při jeho investování.

3.1.1 Náklady na investice do LK

Investice do lidského kapitálu nejsou zadarmo a neomezeně přístupné všem. Jedinci popřípadě společnosti s těmito investicemi vznikají určité náklady. Hlavními

²⁰ KAMENÍČEK (2003).

²¹ KAMENÍČEK (2010).

náklady souvisejícími s rozšiřováním lidského kapitálu jsou náklady na vzdělání, které lze rozdělit na přímé a nepřímé. Ty pak mohou mít podobu peněžitých i nepeněžitých nákladů.

Náklady přímé

Přímé náklady jednotlivce reálně odvádí na vzdělání. Jedná se např. o školné, nákupy učebnic a jiných školních pomůcek, které student při svém studiu využívá. Na placení těchto nákladů se jednotlivce podílí sám, nebo je za něj platí společnost (tedy daňoví poplatníci) z veřejných zdrojů.²²

Náklady nepřímé

Druhým typem jsou náklady nepřímé, které vyjadřují náklady obětované příležitosti. V pojetí ekonomické teorie se jedná o ušlý příjem, který daný jednotlivce mohl dosáhnout, kdyby místo studia pracoval. Mezi nepřímé náklady můžeme řadit i psychickou zátěž spojenou se studiem.²³ Na rozdíl od přímých nákladů se nepřímé náklady vzniklé při investování do lidského kapitálu těžko odhadují.

Utopené náklady

V neposlední řadě nelze opomenout ani tzv. utopené náklady, tedy výdaje na stravu či ubytování. Tyto výdaje nejsou součástí investic do lidského kapitálu, protože by je jednotlivce musel zaplatit, i kdyby např. pracoval.²⁴

3. 1. 2 Výnosy z investic do LK

Jednotlivec kromě nákladů sleduje také výnosy z investic do vzdělání. Ty mohou být peněžité a nepeněžité povahy.

Soukromé finanční výnosy

Hlavním peněžním výnosem z investice do lidského kapitálu je mzda a finanční ohodnocení. Při investování do dalšího vzdělání můžeme, např. absolvent vysoké školy

²² STÝBLO (2001).

²³ BROTOVÁ (2006).

²⁴ BROTOVÁ (2006).

nabízet na trhu práce kvalifikovanější práci, a tím dosáhnout i vyššího příjmu. Finanční výhoda z investice jej bude doprovázet po celou dobu jeho aktivního života.²⁵

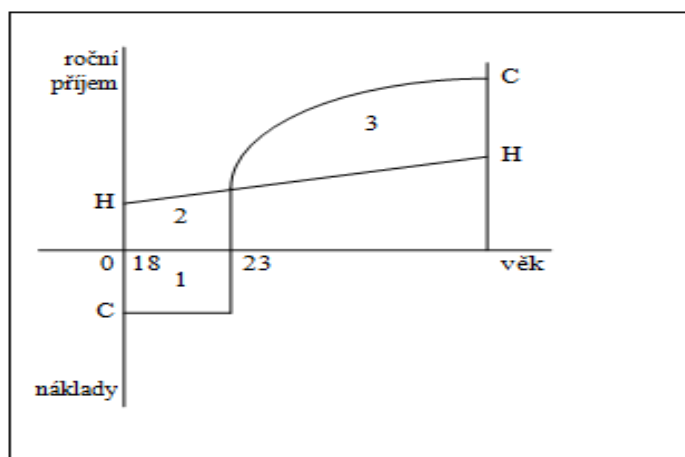
Soukromé výnosy nefinanční

Na druhou stranu výnosy z investic do lidského kapitálu lze vidět i z jiného pohledu než pouze ze strany financí. Může to být celá oblast kultury a hodnot, která se vytváří při určování způsobu života jako, např. trávení volného času, životní styl či preference hodnot.

Tyto hodnoty představují nepeněžitelné výnosy, které se těžko posuzují. Mohou být značně individuální a pomáhají utvářet osobnost jako celek.²⁶

Jednotlivec tedy porovnává náklady a výnosy související s jeho dalším vzděláním. Porovnání těchto dvou veličin ukazuje i graf č. 2. Na křivce HH je znázorněn vývoj výdělků člověka, který se rozhodl dále se nevzdělávat na vysoké škole. Tato křivka se v časové řadě mírně zvyšuje společně s praxí, kterou daný jednotlivec získává, a tedy i postupně navyšuje jeho výdělky. Naopak křivka CC znázorňuje nákladové a výnosové toky po dobu pětiletého vysokoškolského studia a následného období praxe.²⁷

Graf č. 2: Náklady a výnosy z investic do lidského kapitálu



Zdroj: Šimek (2005), str. 12.

²⁵ ŠIMEK (2005).

²⁶ KOLEKTIV AUTORŮ (2004).

²⁷ ŠIMEK (2005).

Plocha označená číslem 1 představuje přímé náklady na studium. Nepřímé náklady v podobě ušlého výdělku po celou dobu studia jsou zaznamenány v ploše 2. Dohromady plochy 1 a 2 tedy představují celkové náklady spojené s investicí do vysokoškolského vzdělání. Pro jedince, který tyto náklady po dobu studia nesl, je zajímavější plocha 3, která ukazuje zvýšený příjem po celou dobu jeho ekonomicky aktivního života, který plyne z absolvování vysokoškolského vzdělání. Pracovním životem je chápáno období od 18 do 65 let.²⁸

Při porovnávání nákladů a výnosů z investic do lidského kapitálu vzniká problém v podobě různých časových období. Mezi vynaloženými náklady na vzdělání a z něj získaným výnosem existuje časový posun, proto je nutné použít diskontování, např. pomocí metody čisté současné hodnoty nebo metody vnitřního výnosového procenta.²⁹

3. 1. 3 Metoda porovnání nákladů a výnosů z investic

Rozhodnutí, zda je výhodné uskutečňovat další investice do lidského kapitálu, je založeno na metodě porovnání výnosů a nákladů. Mezi metody, které nám pomáhají zjednodušit naše rozhodnutí, patří např. metoda čisté současné hodnoty anebo metoda vnitřního výnosového procenta.

1. Metoda čisté současné hodnoty³⁰

Význam této metody spočívá ve výpočtu současné hodnoty toků dodatečných výdělků (PV), kterých bylo dosaženo na základě vzdělání, a jejich srovnání s náklady na získání příslušného vzdělání. Současná hodnota budoucích výnosů z investic se počítá podle následujícího vzorce:

$$PV = E_0 + E_1 / (1+r)^1 + E_2 / (1+r)^2 + \dots + E_n / (1+r)^n;$$

kde : PV ... současná hodnota budoucích příjmů;

E tok očekávaných budoucích dodatečných výdělků;

n počet let pracovní aktivity;

²⁸ ŠIMEK (2005).

²⁹ BROTOVÁ (2006).

³⁰ BROTOVÁ (2006).

r úroková míra.

Pokud jsou známy náklady (C), lze vypočítat čistou současnou hodnotu investice:

$$NPV = PV - C.$$

Rozhodovacím kritériem pro uskutečnění investičního záměru by měla být kladná čistá současná hodnota, tedy $NPV > 0$. V takovém případě současná hodnota dodatečných výdělků převyšuje současnou hodnotu nákladů na studium vysoké školy. V opačném případě, pokud je čistá současná hodnota záporná, náklady na investice převyšují budoucí výnosy z investice a daná investice se nevyplatí.

2. Metoda vnitřního výnosového procenta ³¹

Druhou z možných metod, na základě které se lze rozhodnout o investici do lidského kapitálu je metoda vnitřního výnosového procenta. Při této metodě zjišťujeme, při jaké úrokové míře p je čistá současná hodnota rovna nule a odpovídá nákladům na investici.

Následná rovnice má podobu:

$$PV = E_0 + E_1 / (1+p)^1 + E_2 / (1+p)^2 + \dots + E_n / (1+p)^n = 0;$$

kde E ... očekávané budoucí výdělků;

n ... očekávaná doba, po kterou budou výdělků získávány;

p ... vnitřní výnosové procento.

Klíčové kritérium při rozhodování je rovnost vnitřního výnosového procenta p a tržní úrokové míry r , která vyjadřuje cenu zapůjčeného kapitálu. Investice do vzdělání se vyplatí, pokud $p > r$. Naopak pokud by nastal vztah, že vnitřní výnosové procento p bude nižší než tržní úroková míra r , tedy $p < r$, by byla případná investice do lidského kapitálu ztrátová, a to až do té doby, než by nastala situace, ve které se $p = r$.

Výhodou této metody je možnost získaný výsledek porovnat s alternativními možnostmi investice. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že nelze zjistit budoucí zisk, který nám investice přinese.

³¹ BROTOVÁ (2006).

3. 1. 4 Základní formy investic do lidského kapitálu

Investice do lidského kapitálu mohou mít celou řadu forem. Za nejrozšířenější formy lze považovat investice do školního vzdělání, investice do výcviku na pracovišti a investice do zdravotní péče.³² Pro tyto tři základní formy investic do lidského kapitálu je charakteristické, že se projevují dlouhodobou investicí a jsou neoddělitelně spjaty s daným člověkem. Zároveň ve stejném čase mají jiný dopad na příjmy jedince, stejně jako na výši nákladů a následnou úroveň návratnosti.³³

1. Výchova a školní vzdělání

K osvojení potřebných schopností lidí přispívá výchova a vzdělání. Proces výchovy a vzdělání spolu úzce souvisejí a navzájem se doplňují. Výchovou chápeme proces vytváření osobnosti člověka, při kterém si osvojuje vzdělávací návyky a schopnosti transformovat získané poznatky do pořadovaných norem chování. Na výchovu navazuje vzdělání, tedy forma dotváření a rozvoje osobnosti.³⁴ Školní vzdělání představuje nejdůležitější formu investic do lidského kapitálu. Školy jsou podle Kameníčka (2003) definovány jako: „*instituce, které se na výcvik specializují. Kdy některé školy, např. maséři, kuchaři, se specializují na jednu dovednost, zatímco jiné, např. střední a vysoké školy, nabízejí výcvik v široké škále dovedností.*“³⁵ V České republice probíhá vzdělávací systém ve čtyřech stupních. Na začátku se dítě seznamuje se školským systémem v mateřské škole, poté ve škole základní, kde si osvojí dovednosti jako čtení, psaní, počítání a základy věd. Následně může pokračovat na stupni střední školy či učiliště. Svou cestu za vzděláním uzavírá na posledním stupni, tedy na vysoké škole.

2. Pracovní příprava

Velkou část zkušeností a dovedností potřebných na trhu práce, si člověk osvojuje nikoliv formálním vzděláním, ale pracovní přípravou. Vzdělávání ve školách poskytuje spíše teoretické poznatky a základy potřebných dovedností a teprve až na daném

³² KAMENÍČEK (2010)

³³ VOMÁČKOVÁ, BARTÁK (2007).

³⁴ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (2007).

³⁵ KAMENÍČEK (2003).

pracovišti se jedinec přizpůsobuje potřebám firmy.³⁶ Blíže se této problematice věnuje podkapitola 3.2.

3. Celoživotní vzdělávání

Člověk může svůj lidský kapitál dále rozšiřovat prostřednictvím celoživotního vzdělání. Tento typ vzdělávání většinou slouží dospělým lidem a bývá uskutečňován v různých podobách, různými organizacemi a také za různým účelem. Na rozdíl od školní docházky je více různorodý. Různorodost je ovlivněna lidmi, kteří se chtějí vzdělávat, různí se z pohledu cílů, obsahu či metod vzdělání a v neposlední řadě také osobami, které tuto službu nabízejí. V posledních letech za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, které je realizováno v rámci školské soustavy. Dále neformálního vzdělání realizovaného v průběhu zaměstnání a v neposlední řadě i neinstitucionálního vzdělání, které tvoří přirozenou součást každého života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělání.³⁷

4. Investice do zdraví

Zdraví je významným prvkem ovlivňujícím kvantitu, kvalitu a produktivitu lidského kapitálu. Zdraví může být zlepšováno mnoha způsoby. V posledních letech se stává trendem zdravý životní styl, který odráží nejen zdravé stravování, ale i zlepšení fyzické kondice, návštěvy lázní a fitnesscentra, zajištění pravidelného přísunu tekutin atd. Tyto služby pozitivně působí i v pracovním procesu jednotlivce, kdy mu pomáhají prodloužit jeho ekonomickou aktivitu a tím zajistit větší výnosy z investic do lidského kapitálu. V současnosti na zlepšení zdravotního stavu svých lidí se více podílejí i pokrokově smýšlející podniky, které vytváří tzv. sociální programy, v jejich rámci, např. budují relaxační zóny přímo na pracovišti, zajišťují pravidelný přísun tekutin, snižují rizikových činností na pracovišti, finančně se spolupodílí na stravování a umožňují pravidelné stravovací pauzy. Díky tomu dosahují, např. poklesu míry úmrtnosti v produktivním věku.³⁸

³⁶ BROTOVÁ (2006).

³⁷ KOLEKTIV AUTORŮ (1999).

³⁸ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (2007).

3.2 Investice z pohledu firmy

Stále více firem si uvědomuje význam investic do lidského kapitálu, který je významnou složkou nehmotných aktiv firmy. Jako každá investice i investice do lidského kapitálu přináší určitý přínos jak pro zaměstnance, tak i pro celou firmu. Proto rozhodování, jakým způsobem a v jakém množství bude společnost investovat do lidského kapitálu, se odvíjí od jejich očekávaných přínosů, např. v podobě zvýšené produktivity práce, flexibility nebo schopností daného pracovníka.

Firma by měla chápat investování do lidského kapitálu jako nepřetržitý a systematický proces, který odstraňuje nejen mezery ve výkonnosti či zastarávání vědomostí, dovedností a kompetencí jejich zaměstnanců ale i rozvíjí znalosti, získává firmě náskok před konkurencí a zajišťuje maximální využití jejího lidského kapitálu. Aby investice do lidského kapitálu pro firmu a její zaměstnance byla skutečně přínosná, je třeba, aby představovala středně dlouhou až dlouhodobou investici.

Podle způsobů, jakými firma investuje do svých pracovníků, rozlišujeme obecný a specifický pracovní výcvik.

3.2.1 Obecný pracovní výcvik³⁹

Jak ze samotného názvu vyplývá, jedná se o takové znalosti, které může pracovník uplatnit v širokém spektru činností v jakékoliv společnosti. Všeobecný výcvik přináší užitek všem firmám.⁴⁰ Příkladem všeobecného výcviku může být, např. vyškolení obchodního zástupce, kterého firma v rámci všeobecného výcviku zdokonalí v jazykových znalostech, počítačové gramotnosti nebo mu osvojí strategii prodeje. Zmíněný pracovník může tyto schopnosti využít kdekoli jinde.

Podnik je tedy málo motivován, aby investoval do takového lidského kapitálu, neboť existuje vysoké riziko zaměstnancova odchodu k jinému zaměstnavateli i se získanými vědomostmi a dovednostmi. Pro podnik se investice do všeobecného lidského kapitálu stává téměř neefektivní. Na druhou stranu podnik získává výhodu v tom, že pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší zvýšenou produktivitou práce a tím i přispívá k růstu výkonnosti celého podniku. Přesto pokud chce zaměstnavatel zabránit odchodu pracovníka, kterého vyškolil všeobecným výcvikem a zajistit si návratnost investice, musí ho motivovat, aby zůstal. Způsobů motivace je mnoho. Jednou

³⁹ často bývá také označován jako všeobecný výcvik

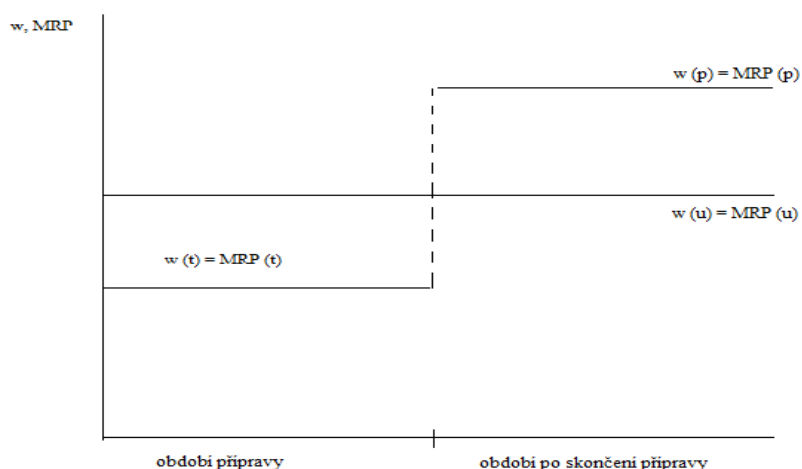
⁴⁰ KAMENÍČEK (2003).

z možností mohou být odměny, vyšší mzda, příjemné pracovní prostředí nebo sociální výhody. Účinnější se stává osobní motivace v podobě možnosti funkčního postupu, osobního růstu, seberealizace a spolurozhodování.⁴¹

Náklady a výnosy obecného kapitálu

Všeobecný výcvik poskytuje firma, pokud sama neponese veškeré jeho náklady. V opačném případě by ji vyhledávalo velké množství pracovníků, kteří by jen využili možnosti pracovního výcviku a následně odešli ke konkurenci. V takovém případě by návratnost investice byla pro firmu nulová nebo dokonce záporná. Firmy nemohou odchodům vyškolených zaměstnanců zabránit. Jediné co jim zbývá, je spolupodílet se na úhradě nákladů všeobecného výcviku společně se svými pracovníky. Pracovník se podílí na nákladech v podobě nižší mzdy po dobu výcviku. Sám pracovník má důvod realizovat investice do navýšení svého všeobecného kapitálu, protože na trhu práce se stane konkurenceschopnějším a získá možnost dosažení vyšší mzdy, než kdyby všeobecný výcvik nepodstoupil. Po jeho skončení se pro firmu stává produktivnějším a v souladu s vyšší produktivitou je firma ochotna zaplatit i vyšší mzdu. Pokud by firma tento krok neudělala, mohl by pracovník uplatnit své schopnosti v konkurenční firmě, kde by získal výhodnější mzdu. Vyšší mzda tedy pracovníkovi kompenzuje zaplacené náklady, které investoval do svého obecného kapitálu.⁴²

Graf č. 3: Náklady a výnosy obecného výcviku



Zdroj: Brožová (2006), str. 37.

⁴¹ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (2007).

⁴² BROŽOVÁ (2006).

To vyplývá i z grafu č. 3, který ukazuje mzdovou sazbu $w(u)$ a příjem z mezního produktu práce pracovníka, který nepodstoupil výcvik. Po dobu všeobecného výcviku se mezní příjem $MRP(t)$ a mzdová sazba $w(t)$ snižují, proto platí vztah $w(t) < w(u)$, a zároveň $MRP(t) < MRP(u)$. Snižování mzdové sazby je způsobeno úhradou nákladů za všeobecný výcvik. Po dokončení výcviku je vyšší příjem z mezního produktu práce $MRP(p)$ nejen pro danou firmu, ale i konkurenční. Proto by firma měla zvýšit mzdovou sazbu pracovníka na úroveň jeho nového mezního produktu ($MRP(p) = w(p)$), aby si kvalifikovaného pracovníka udržela. Následná vyšší mzdová sazba uhradí pracovníkovi náklady výcviku.

3.2.2 specifický výcvik

Pro podnik má větší význam investovat do specifického lidského kapitálu, tedy do vědomostí a schopností pracovníka, které mohou být využity pouze v konkrétní organizaci. Při tomto typu výcviku na trhu práce nevznikají žádné tlaky na zvýšení zaměstnancovy mzdy, ale ani na jeho odchod z podniku, protože získané dovednosti nezvyšují hodnotu pracovníka pro ostatní zaměstnavatele. Pracovníci, kteří podstoupí specifický výcvik, se stávají pro daný podnik přínosnější. Rovněž se snižuje fluktuace a dochází k podpoře růstu produktivity daného podniku. Se specifickým výcvikem se můžeme setkat zejména v podnicích, které se zabývají specifickými službami, v nichž jsou využívány zvláštní dovednosti a vědomosti zaměstnanců.⁴³

Názorným příkladem specifického výcviku může být armáda, která provádí výcvik astronautů. Ti jsou v civilním sektoru téměř nepoužitelní. Součástí specifického výcviku astronautů je nejen seznámení s konstrukcí a pohonem kosmických lodí, zdokonalování znalostí z oblasti materiálu a technických postupů. Mimo to se učí pohybovat ve stavu beztlaku. Důležitou součástí výcviku je i seznámení s ovládáním robotických a navigačních systémů, s prací při vesmírných vycházkách a provádění vědeckých experimentů.⁴⁴ Takový výcvik spadá do oblasti výcviku specifického, protože uplatnění zmíněných znalostí a dovedností je možné pouze v armádě.

S určitou formou specifického výcviku se můžeme setkat i u nově přijatých zaměstnanců. V takovém případě firma musí vynaložit určité prostředky, aby nové pracovníky seznámila s vnitřní organizací podniku. Takové výdaje jsou specifické, protože získané znalosti, zvyšují produktivitu pouze ve firmách, která vstupní výcvik

⁴³ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (2007).

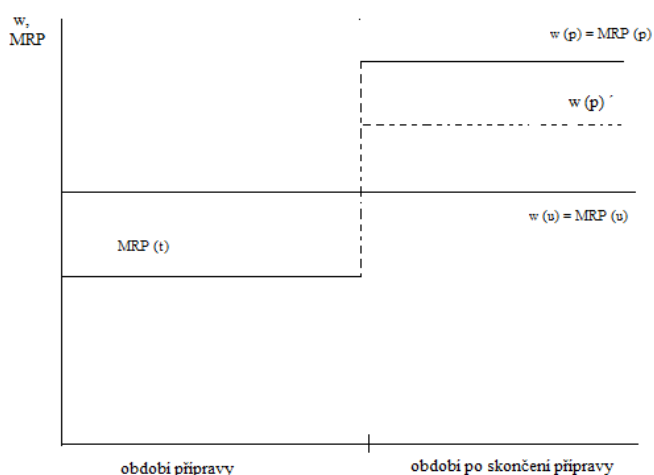
⁴⁴ 100+1 (2010).

provedla. V okamžiku, kdy příslušný zaměstnanec danou firmu opustí, daný výcvik ztrácí svou hodnotu.⁴⁵

Náklady a výnosy specifického výcviku

Výhodou specifického výcviku pro firmu, která jej poskytuje je, že mezní produkt pracovníka se pro ostatní konkurenční firmy nezvýší. Proto je daná firma ochotná sama nést náklady, které se specifickým výcvikem souvisí. Pracovník se tedy na výcviku finančně nepodílí a získává mzdovou sazbu, která převyšuje jeho mezní produkt pro danou firmu.

Graf č. 4: Náklady a výnosy specifického výcviku



Zdroj: Brožová (2006), str. 38.

To znamená, že během specifického výcviku vyplácí firma pracovníkovi stále mzdovou sazbu $w(u)$, i když mezní produkt pracovníka je nižší než jeho mzdová sazba ($w(u) > MRP(t)$). Firma tak nese veškeré náklady specifického výcviku sama. Po skončení výcviku ale nemusí pracovníkovi zvyšovat jeho mzdovou sazbu na úroveň, která odpovídá jeho zvýšené produktivitě ($MRP(p)$).

Pro firmu, která poskytuje specifický výcvik, je důležitější než sledování nákladů dosažení výnosů v podobě zvýšené produktivity vyškoleného pracovníka. Aby docílila využití své investice, může po skončení výcviku pracovníkovi zaplatit mzdu na úrovni $w(p)'$. Ta bude vyšší než jeho původní mzda, kterou získal i během výcviku,

⁴⁵ KAMENÍČEK (2003).

tedy $w(u)$, ale nižší než $w(p)$. Z toho vyplývá, že hodnota mzdy $w(p)$ bude rovna mezní produktivitě MPR (p) a zároveň vyšší než mzda $w(p)'$ a $w(u)$.

$$w(p) = MRP(p) > w(p)' > w(u).^{46}$$

Důležitost pracovníků pro firmu, kteří prošli specifickým výcvikem, zastávají i američtí ekonomové např. Arthur Okun a Coostas Azariadis řadí se k proudu nové keynesovské ekonomie. Ti upřednostňují dlouhodobější kontrakty mezi firmou a pracovníky. A uvádějí, že snaha o udržení pracovníků s určitou kvalifikací i při potížení na trhu práce, chrání jejich mzdy, před případnými výkyvy poptávky a zároveň motivuje k perspektivnímu platovému a kariérnímu růstu.

V praktickém životě se spíše setkáváme s kombinací obou typů výcviků. Pokud převažuje pracovní výcvik zvyšující produktivitu pouze firmě, která jej poskytl, nazveme jej specifickým výcvikem. Pokud platí, že pracovní výcvik může zvýšit produktivitu více firmám, než pouze té, která jej poskytl, poté hovoříme o všeobecném výcviku.

⁴⁶ BROTOVÁ (2006).

4 Případová studie

Následující kapitola je jádrem celé práce. Teoretické poznatky popsané v předcházejících kapitolách, budou v této části práce ověřeny na příkladu konkrétní společnosti. Pro účely práce je vybrána společnost EMOS spol. s r. o. Formou případové studie je naznačeno, v jakém rozsahu probíhá investování do lidského kapitálu u společnosti EMOS spol. s r.o. a zda takováto investice do lidského kapitálu je pro společnost přínosná a vyplatí se jí. Jako časový horizont je vybráno rozmezí let 2007 až 2010. Pro potřeby popisu investic do LK je zvolený časový horizont rozdělen do tří menších časových rozmezí. První časový rámec byl stanoven do 31. 3. 2008, kdy skončilo čerpání prostředků z ESF. Jako druhé období bylo vybráno období od 1. 4. 2008 až do konce března roku 2009. Zbýlé měsíce roku 2009 a celý další rok 2010 jsou z pohledu investic do LK posledním časovým rozmezím.

Data a další potřebné informace byly získávány na základě rozhovorů s manažerkou Útvaru řízení lidských zdrojů a jakosti, do jejíž kompetencí oblast investic do lidského kapitálu ve zmíněné firmě spadá. Mimo tyto podklady byla práce doplněna o statistické údaje, které byly čerpány nejčastěji ze stránek Českého statistického úřadu. Během samotného sběru podkladů nebyly zaznamenány žádné zásadní problémy. Zejména ve vybrané společnosti se všichni zúčastnění snažili plně a aktivně spolupracovat.

4.1 Seznámení se společností

Společnost EMOS spol. s r.o., sídlí v Přerově a byla založena v roce 1991. V současnosti se stala jednou z nejvýznamnějších firem v České republice v oboru elektromateriálu a baterií GP. Je i držitelem certifikátu kvality ISO 9001. Její hlavní činností je import, export a tuzemský prodej elektromateriálu a baterií GP. Firma nabízí také komplexní služby v oblasti elektrických zabezpečovacích systémů, telekomunikací, antén a satelitní techniky, servisu spotřební elektrotechniky a repasí baterií do slaboproudých zařízení.

Své zboží dodává zákazníkům prostřednictvím velkoobchodů, řetězců, maloobchodů a supermarketů. K nejvýznamnějším obchodním partnerům patří, např. síť Makro, Globus, Kaufland, Obi, Elektroworld, Interspar, Datart, Penny Market atd.

Zboží firmy EMOS spol. s r.o. je známé nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí, kam směřuje cca 20 % celkového obratu. Z toho důvodu vznikly na Slovensku, Polsku, Maďarsku a Slovinsku dceřiné společnosti.

EMOS SK s. r. o. je dceřinou společností na Slovensku. Společnost byla založena v roce 1993. V současnosti sídlí v Bytči a zaměstnává 50 zaměstnanců.

Další dceřinou společností tentokrát působící na polském trhu se v únoru 2004 stala EMOS PL sp. z. o. o. Ta sídlí v polském Bielsko-Biela. Zpočátku prodej směřoval k několika klíčovým zákazníkům, kteří již měli s výrobky EMOS zkušenosti, ale hlavním obchodním cílem byla popularizace výrobků EMOS u koncových zákazníků a rozšíření obchodní nabídky do mnohem většího počtu velkoobchodů v celém Polsku, což se v průběhu několika let podařilo.

Mimo slovenského a polského trhu vznikla v roce 1996 dceřiná společnost na slovinském trhu. Své původní jméno Vemos d. o. o. postupem let vyměnila za EMOS SI, d. o. o. Během krátké doby došlo k rychlému růstu obratu společnosti a podílu na trhu Slovinska.

Jako poslední ze skupiny firem EMOS vznikla 26. 11. 2009 na předměstí Budapešti dceřiná společnost EMOS HU Kft.. Přestože zboží pod značkou EMOS již bylo do Maďarska v minulosti dodáváno prostřednictvím distributorů, podstatným důvodem k založení vlastní společnosti bylo získání exkluzivních distribučních práv na produkty GP pro maďarský trh.

Výrobky společnosti EMOS spol. s r. o. směřují kromě trhu dceřiných společností také na trh Německa, Rakouska, Rumunska, Ukrajiny, Bulharska, pobaltských zemí, Chorvatska a dalších států.

4.2 Investice do vzdělání společnosti EMOS

Investice do lidského kapitálu probíhají u společnosti EMOS spol. s r. o. formou vzdělávání již od zahájení její podnikatelské činnosti. Od samotného začátku si společnost uvědomovala důležitost lidského kapitálu a usilovala o zaměstnávání kvalifikovaných a vysoce odborných zaměstnanců. Proto i samotná vzdělávací politika, která se postupně stala jedním z pilířů výkonnosti společnosti, vycházela z potřeb firmy, tedy z cílů, plánů, vizí a představ jejích majitelů. Oblast vzdělávání v této společnosti spadá do pravomocí Útvaru řízení lidských zdrojů a jakosti.

Protože společnost viděla nezbytnost investovat do lidského kapitálu, snažila se získat pro tuto aktivitu prostředky z Evropských sociálních fondů. Což se jí podařilo, a mohlo dojít k zásadní změně ve struktuře vzdělávací politiky ve společnosti.

4. 2. 1 Vzdělávání do 31. 3. 2008

Společnost EMOS spol. s r. o. byla do 31. 3. 2008 zapojena do vzdělávacího projektu ADAPTHEMOS, díky kterému bylo vzdělávání zaměstnanců spolufinancováno z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Projekt probíhal po dobu 2 let tedy od 1. 1. 2007 do 31. 3. 2008. Vzdělávání v rámci tohoto programu mělo zvýšit hodnotu zaměstnanců a konkurenceschopnost společnosti EMOS spol. s r. o. Další výhodou firemního vzdělávání bylo i stmelení jednotlivých účastníků, lepší komunikace, vzájemné poznání a odbourání bariér mezi členy týmu. Vzdělávací aktivity byly zaměřeny na všechny zaměstnance společnosti, kteří se rozdělili do několika týmů. Absolvování jednotlivých kurzů a školení probíhalo vždy v rámci jejich pracovní doby.

Realizaci a hladkým průběhem projektu byl pověřen projektový tým tvořený z manažera a asistenta, což byly zaměstnanci Útvaru řízení lidských zdrojů a jakosti. Ti měli na starosti nejen vytvoření časového harmonogramu vzdělávání, naplánování jednotlivé aktivity a připojení konkrétních osob k jednotlivým vzdělávacím modelům, ale i informování účastníků a jejich nadřízených o vzdělávacích akcích atd. Dále na základě výběrového řízení zahájili spolupráci se společností TEMPO TRAINING & CONSULTING, která prováděla všechna školení s výjimkou jazykového vzdělávání. Mezi lety 2007 a 2008 proběhlo 28 dvoudenních a 10 jednodenních vzdělávacích bloků.

Celková výše dotace činila 2 630 319 Kč, ale na samotnou oblast vzdělávání byla v časovém rozmezí 15 měsíců vydána částka 1 498 700 Kč (viz příloha 1).

Rozdělení vzdělávacích aktivit podle skupin:

A) TOP MANAGEMENT

Devět vrcholných pracovníků se zúčastnilo školení na téma Strategie firmy pro Top management, Řízení lidských zdrojů pro Top management a Řízení změn. Kurzy posluchače seznámily s identifikací možných problémů ve firmě, plánováním pracovních aktivit, dále rozvíjely schopnosti analyzovat trh, vybírat vhodnou cenovou politiku a plánovat podnikové aktivity.

B) STŘEDNÍ MANAGEMENT

Vedoucí jednotlivých oddělení se vzdělávali v oblasti Strategie firmy, Řízení lidských zdrojů a Řízení změn pro střední management. Cílem bylo zvládnutí základních manažerských funkcí, jako je plánování, rozhodování, vedení, organizování a kontrola. Součástí školení bylo i osvojení správné motivace a hodnocení svých podřízených.

C) NÁKUPNÍ TÝM

Pracovníci ze sekce nákupu prošli trojicí školení. Při Presentaci produktu si zlepšili schopnosti prezentovat služby, výrobky i firmu. Naučili se způsoby zvládnání tématy, analýzu publika či zapojení posluchače do prezentace. Kromě toho se zúčastnili i školení Nákupní proces a Úspěšný nákupčí.

D) PRODEJNÍ TÝM

V této kategorii byli školeni obchodní zástupci, pro které bylo připraveno 5 druhů školení. Jako první proběhlo Obchodní jednání I. a II., kde se měli naučit dokonale zvládnout kontakt s obchodními partnery, seznámit se s komunikačními technikami nezbytnými pro úspěšné vyjednávání, dále psychologii prodeje nebo základy asertivní komunikace. Mimo zmíněné dva kurzy byli vyškoleni i v Strategii prodeje, Úspěšném prodejci či Nabídce.

E) LOGISTIKA

Kurzy Logistika řízení a Controlling v logistice se měly věnovat specifickým otázkám optimalizace zásob, osvojením praktických metod a systémů řízení zásob. Důraz těchto kurzů byl kladen na možnosti zvyšování výkonnosti a produktivity skladového provozu. Výklad se opíral o praktické zkušenosti, a proto účastníci kurzu získali nejen informace z oblasti logistiky, distribuce, ale především praktický pohled a přehled o souvislostech mezi zásobami, distribučními kanály, řízením dopravy a logistickými náklady.

F) PLOŠNÁ ŠKOLENÍ

Do plošných školení byla zahrnuta školení Vnitrofiremní komunikace a Time managementu. V rámci vnitrofiremní komunikace se seznamovali, jak správně komunikovat, aby nedocházelo ke zkreslování informací, jakým způsobem se dá komunikace zefektivnit, urychlit, ale také zpříjemnit. V Time managementu se účastníci snažili naučit, jak nejlépe by si měli rozdělit svůj pracovní čas, určit priority a eliminovat dosavadní „časotroupy“. Každého tohoto školení se zúčastnilo vřdy 80 pracovníků.

G) DOPLŇKOVÁ ŠKOLENÍ

V nabídce vzdělávání se vyskytlo i několik kurzů, které se přímo zabývaly výukou MS Excelu, neboť jeho využití je pro zaměstnance společnosti každodenní rutinou. Tyto kurzy probíhaly v počítačových učebnách, kde si účastníci nejdřívě poslechli teoretické základy a poté plnili zadané úkoly. Kromě IT kurzů proběhla i výuka Právního minima, která přiblížila problematiku práva a seznámila se základními právními normami upravujícími obchodní prostředí. Výuka je naučila orientovat se v právním systému České republiky, jak postupovat při uzavírání smluv, jaká jsou práva a povinnosti vůči obchodním partnerům, zaměstnancům, zaměstnavatelům, úřadům a soudům.

H) JAZYKOVÉ KURZY

Součástí projektu ADAPTHEMOS bylo i zvýšení kvalifikace v oblasti odborných jazykových dovedností. Konkrétně se mělo jednat o odbornou jazykovou přípravu přizpůsobenou oblastem, ve kterých zaměstnanci při výkonu své profese jednají a potřebují speciální slovní zásobu a konverzační dovednosti při komunikaci se zahraničními partnery. Hlavním vyjednávacím jazykem společnosti EMOS spol. s r. o. je angličtina, proto jazykové kurzy byly zaměřeny právě na ní. V rámci projektu byla vybrána jazyková agentura Pangea, v jejíchtř prostorách se kurzy uskutečňovaly. Výhoda těchto kurzů spočívala, ře každý zaměstnanec navštěvoval lekce anglického jazyka dvakrát týdně a měl svou individuální hodinu s lektorem. Tím docházelo k rychlejšímu osvojování daného jazyka.

Vedle projektu financovala společnost EMOS spol. s r. o. vzdělávání svých pracovníků samostatně a to v několika oblastech. Těmito oblastmi bylo nejen vstupní školení, při přijímání nových pracovníků. Dále se vzdělávání týkalo pravidelných školení, která jsou dána zákonem nebo souvisí se změnou legislativy. Poslední oblastí bylo vzdělávání podle jednotlivých sekcí, které bylo zaměřeno přímo na potřeby jednotlivých pracovníků. Celková výše investic, kterou hradila firma ze svých zdrojů, činila 1 204 815 Kč.

4. 2. 2 Vzdělávání v rozmezí let 2008 – 2009

Po skončení programu ADAPTHEMOS bylo vzdělávání hrazeno pouze ze zdrojů společnosti. Byl navržen Plán výchovy a vzdělání (PVVZ), který probíhal po dobu od 1.4. 2008 do 31. 3. 2009. Plán výchovy a vzdělání byl vytvořen na základě analýzy potřeb vzdělání, kterou vypracovali ředitelé jednotlivých sekcí s ohledem na již realizované semináře z předcházejícího projektu. Dále byly zohledněny výsledky jazykových auditů a vyvstala nutnost udržet si a dále prohlubovat jazykovou úroveň jednotlivých pracovníků. Cílovou skupinou se proto stali všichni zaměstnanci společnosti EMOS spol. s r. o. a při sestavování PVVZ byly respektovány i požadavky na znalosti a využití platné legislativy při výkonu zaměstnání.

Plán výchovy a vzdělání lze rozčlenit na jednotlivé části podle oblastí, kterým se vzdělání věnuje:

A) Vstupní školení pro nové zaměstnance

Každý nový zaměstnanec, který se pracovní začleňuje do společnosti EMOS spol. s r. o., musí projít řadou školení, která jej mají seznámit s filozofií dané společnosti. V široké škále školení se nový pracovníci seznamují nejen s organizačním, pracovním či personálním řádem. Osvojují si základy etického kodexu společnosti. Učí se základní pojmy z pracovního práva a také práva obchodního. Specialisté ze sekce IT je seznamují se zásady využívání informačních technologií a programem ATTAIN 6, který se ve firmě používá, a díky kterému je celá společnost včetně zahraničních dcer navzájem propojena. Na závěr si nový pracovník osvojí znalosti systému řízení jakosti ISO, na který společnost klade značný důraz a osnovy BOZP. Většinu vstupních školení provádí v rámci své pracovní náplně a kvalifikace Útvar řízení lidských zdrojů a jakosti, zbylá školení, např. v oblasti IT přednesou pracovníci dané sekce.

B) Periodická školení

V rámci periodického školení zpracovává Útvar řízení lidských zdrojů a jakosti požadavky na školení, která jsou stanovena pro jednotlivé profese platnou legislativou a jsou společná pro všechny sekce a střediska. Do této oblasti vzdělání patří, např. školení a přezkoušení řidičů motorových vozíků, které školí externí instruktor řidičů motorových vozíků. Dále se školení týká řidičů z povolání a řidičů referenčních vozidel. Tyto dva typy školení se provádí v budovách Autoškoly Kratochvílová. Do této oblasti vzdělání řadíme i školicí činnost v oboru odborné způsobilosti v elektrotechnice, školení BOZP a požární ochrany.

C) Vzdělávací programy zabývající se misí, vizí a strategickými cíli organizace

V návaznosti na realizaci úspěšného dvouletého vzdělávacího projektu ADAPTHEMOS vznikla potřeba realizovat další workshopy, které by prohlubovaly znalosti zaměstnanců. Všechna vzdělávací cvičení prováděla společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING. Pracovníci byli rozděleni do tří cílových skupin podle profese a postavení, které ve společnosti zauímají. První cílovou skupinou byli obchodní zástupci, kteří v průběhu května a září 2008 prošli workshopy pod názvy Nabídka I. a II. V rámci několikadenních školení si osvojili způsob komunikace se zákazníky a prodejními aktivitami. Druhý typ vzdělávání byl zaměřen na Top management společnosti. Pro tuto skupinu lidí, byly vybrány workshopy, zaměřené na Time management spolu s určováním priorit managementu, dále Vedení lidí a týmů. Součástí manažerského školení bylo i Správné motivování lidí, které bylo velmi oblíbené.

D) Vzdělávání a výcvik ovlivňující jakost služeb

V této oblasti vzdělávání si pracovníci prohlubovali své znalosti, podle jednotlivých sekcí. Například vzdělávání sekce produktových skupin, je důležité pro lepší pochopení sortimentu výrobků, který nabízí. Významná jsou i školení sekce logistiky, kde se pracovníci skladů učili zacházet s novým plně automatizovaným skladovým systémem, který společnost nově pořídila. Pro sekci marketingu bylo připraveno vzdělávání zaměřeno na marketingovou analýzu, novinky v grafických programech, reklamu a vzdělání zabývající se marketingovou přípravou návštěv

veletrhů. Technická sekce prohloubila znalosti o elektrické bezpečnosti a elektroodpadu. Ekonomická sekce si osvojila novinky ve změnách DPH, účetní závěrky, dani z příjmu právnických osob, akvizice a oceňování firmy, konsolidace a dalších. IT oddělení se v rámci svého vzdělávání věnovali např. systému řízení bezpečnosti informací, operačnímu systému Windows, Internet atd. Jako poslední zde zmíním Útvar ředitele společnosti, kdy pracovníci sem zařazení se účastnili, např. školení v problematice rétoriky, kterou zde prezentoval pan Přeučil a dále kurzy prohlubování profesních znalostí a prezentace poznání sama sebe.

E) Jazykové vzdělávání

Důležitým kvalifikačním požadavkem společnosti je znalost obchodní a všeobecné angličtiny. V průběhu plánu výchovy a vzdělání měli zaměstnanci možnost navštěvovat lekce anglického jazyka u společnosti Pangea. Náklady na výuku byly hrazeny společností. Zároveň při realizaci PVVZ byla vybraným pracovníkům stanovena podmínka složení zkoušek z všeobecné a obchodní angličtiny na úrovni zkoušek PET, FCI, BEC Vantage. Příprava na úspěšné složení těchto zkoušek probíhala u pracovníků individuálně na jejich vlastní náklady, společnost EMOS spol. s r. o. pouze hradila náklady na absolvování této zkoušky.

Celkově bylo v rámci plánu výchovy a vzdělání proinvestováno 1 545 455 Kč (bližší přehled jednotlivých nákladů v příloze 3).

4. 2. 3 Vzdělávání v roce 2009 až 2010

V srpnu 2009 společnost EMOS úspěšně požádala o finanční prostředky z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, které směřovaly na zvýšení profesionálních kompetencí zaměstnanců k překonání změn ekonomických a technologických podmínek a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce v ČR. Projekt nese název Zvýšení adaptability zaměstnanců a zmírnění dopadů ekonomické krize vzděláváním zaměstnanců společnosti EMOS spol. s r. o. Realizace projektu byla zahájena 15. 9. 2009 na dobu 24 měsíců tedy do 31. srpna 2011. Za hladký průběh projektu odpovídal realizační tým skládající se z manažera projektu, metodika projektu a koordinátora projektu, kteří jsou zaměstnanci společnosti EMOS s r. o.

Podobně jako u předešlého projektu ADAPTHEMOS se realizace vzdělávání zhostila firma TEMPO TRAINING & CONSULTING, se kterou měla společnost

EMOS spol. s r. o. již dobré zkušenosti. Po vzájemné konzultaci došlo k vytvoření několika klíčových skupin, podle pozice, kterou ve společnosti EMOS spol. s r. o. její zaměstnanci vykonávají.

A jednalo se o tyto skupiny:

A) Top management

Pro celkem 8 vrcholových pracovníků společnosti bylo připraveno formou firemních kurzů vzdělání v oblasti Implementace strategií na Evropské trhy či prohloubení znalostí z managementu.

B) Střední management

Do této kategorie kurzu patří vedoucí oddělení a úseků. Celkem 26 osob bylo rozčleněno na 2 skupiny. Jejich vzdělávání bylo zaměřeno na jejich osobu jako vedoucího a prostřednictvím kurzu Situačního vedení, Delegování a vedení porad a spousty dalších jim měly usnadnit spolupráci s jejich podřízenými.

C) Obchodní zástupci pro velkoobchody a přímý prodej

V průběhu několika dvoudenních kurzů prochází obchodní zástupci společnosti řadou školení. Kurzy pro tuto skupinu osob jsou zaměřeny na Efektivní podporu prodeje a Marketingový mix. Dále projdou vzděláním v obchodním vyjednávání a argumentaci.

D) Obchodní tým pro síť supermarketů a obchodních řetězců

Obchodní tým skládající se z 10 osob se pokusí zvýšit svou odbornou kvalifikaci prostřednictvím tří typů kurzů. Protože při výkonu své práce často jednají s lidmi, naučí se prostřednictvím kurzu Řešení konfliktních situací vhodněji řešit takovou situaci, pokud nastane. Dále se budou vzdělávat v Psychologii prodeje a dozví se o Osobnostní typologii v praxi.

E) Referenti a ostatní zaměstnanci

Tento typ školení je určen pro spojovatelky, řidiče a pracovníky v oblasti IT. V průběhu 19 měsíců tímto typem školení projde celkem 48 pracovníků. Pro dosažení lepších výsledků budou rozděleny na 4 skupiny po 12 osobách a v 8 školících dnech projdou kurzy Asertivního jednání a Time a stres managementu.

F) Mechanici a skladníci

Skupina 75 osob bude v měsících listopad 2009 až květen 2011 vzdělávána v oblasti Vnitrofiremní komunikace, Asertivity a dále také podstoupí školení zabývající se tématem stresu a možnostmi, jak mu předcházet. V rámci školení budou účastníci rozděleni do 5 skupin vždy po 15 osobách. A v průběhu zmíněného termínu absolvují jednodenní vzdělávací aktivity celkem v 15 školících dnech.

G) Plošná školení

Plošné školení se týká celkem 70 pracovníků. Účastnit se jej budou zástupci z řad Top managementu, Středního managementu, Obchodních zástupců a Obchodních týmů. Daná školení jsou dvoudenní a po dobu projektu bude odučeno 20 školících dní. Školení se zaměří na dvě oblasti. První oblastí je Změna jako příležitost - Environmentální chování. Kde se dozví informace o ochraně životního prostředí dále základy environmentální politiky nebo problematiky nakládání s odpady. Důvodem zařazení tohoto typu kurzu pro zaměstnance je snaha vedení, jít „zelenou cestou“, což společnost dokazuje i repasí baterií, prodejem ReCyko baterií a dalšími kroky. Druhá oblast plošného školení se nazývá Řízení podle cílů. A absolventům má přiblížit moderní a úspěšné metody řízení.

H) IT kurzy

Bez ohledu na profesi se vybraná část pracovníků zúčastní IT kurzů s cílem zdokonalení se v práci na PC. Především se bude jednat o pracovníky na referenčních a manažerských pozicích. Absolventi kurzů si zvýší své odborné znalosti např. z Outlooku. Toto bude jednodenní kurz pro dvě desítky účastníků. Mimo to několikrát proběhne dvoudenní kurz zaměřený na znalosti MS Word pro pokročilé osoby, MS Excel od začátečníků až po pokročilé. Posledním je dvoudenní kurz zaměřený na Powerpoint, který zaměstnanci ocení hlavně při přípravě prezentací pro firemní porady. V rámci výuky si účastníci nejdříve osvojí teoretické základy, na které naváží s řešením praktických cvičení a samostatných úkolů.

I) Virtuální třídy

Virtuální třídy slouží k zajištění realizace podpůrných vzdělávacích aktivit pro celou cílovou skupinu 193 osob. Jde o doplněk ke klasickému způsobu školení. Zjednodušeně se jedná o webový interaktivní nástroj umožňující cílové skupině setkat se, komunikovat a spolupracovat, aniž by museli být osobně přítomní. Lektor prostřednictvím virtuální třídy prezentuje, klade a odpovídá na otázky, připsuje poznámky, sdílí aplikace, zobrazuje doplňkové informace apod. Dále kontroluje úroveň interaktivnosti a využívá možnosti kontroly aktivity účastníka.

Celková výše dotace zmíněného projektu činila 3 048 784 Kč. Z této částky z rozpočtu Evropské unie šlo 85 % dotace (2591 466 Kč) a zbylých 15 % (457 317 Kč) bylo poskytnuto ze státního rozpočtu. Na samotnou oblast vzdělávání směřovala částka 1 882 400 Kč, zbylé prostředky souvisely s nákupem potřebného vybavení, např. datovými projektory, plátny a osobními náklady realizačního týmu, cestovními výdaji, protože ne všichni zaměstnanci pracují v centrálním sídle společnosti EMOS spol. s r. o.

Vedle zmíněného projektu dochází k rozvoji pracovníků i ve vlastních řetězcích firmy. Toto vzdělání je opět zaměřeno na několik oblastí:

A) Vstupní školení

Na základě úspěšnosti Plánu výchovy a vzdělání vstupní školení probíhá stejně i v letech 2009 a 2010. Nově přijatý zaměstnanec opět prochází celou škálou školení, které mají podobu specifického výcviku. A osvojuje si nutné základy pro úspěšné fungování ve společnosti EMOS spol. s r. o. Většinu vstupních školení provádí Útvar řízení lidských zdrojů a jakosti, zbylá školení vyžadující specifické znalosti poskytují buď specialisté v dané oblasti nebo vedoucí dané sekce.

B) Periodická vzdělávání

Jedná se o takové vzdělávání, které je buď povinné ze zákona, nebo souvisí se změnou platné legislativy. V rozmezí let 2009 až 2010 se tento typ vzdělávání týkal přezkoušení řidičů z povolání a řidičů referenčních vozidel. Ekonomická sekce absolvovala řadu školení na téma změna DPH, věnovali se problematice služebních cest nebo účtování do pokladny. Útvar řízení lidských zdrojů a jakosti se vzdělával komplexně pracovním právem, dále zavítali do problematiky personálního

managementu, zaměstnaneckých benefitů, dani ze závislé činnosti. Osvojili si nový zákon v problematice sociálního a zdravotního pojištění. Všichni zaměstnanci podstoupili školení o BOZP a požární ochraně.

C) Jazykové vzdělávání

I v tomto období společnost EMOS spol. s r. o. kladla důraz na výuku cizích jazyků speciálně anglického jazyka. Zaměstnanci opět měli možnost navštěvovat lekce angličtiny. V průběhu roku 2009 došlo k ukončení spolupráce se společností Pangea a EMOS spol. s r. o. si najal externí lektorku angličtiny. Lektorka operativně přizpůsobila své výukové hodiny pracovnímu vytížení pracovníků a lekce angličtiny probíhají v rámci pracovní doby. Došlo ke zkvalitnění výuky, snížení nákladů a snížil se počet hodin, na které se nedostavili pracovníci EMOSu spol. s r. o. z důvodu svých pracovních cest a obchodních jednání. Společnost EMOS spol. s r. o. těmto zaměstnancům platí veškeré náklady spojené s danou výukou.

Výše nákladů na vzdělání, od září 2009 do konce roku 2010, které společnost sama financovala, dosáhla výše 1 132 620 Kč (viz příloha 5).

4.3 Rozdělení investic na obecný a specifický výcvik

V předcházející podkapitole byly popsány jednotlivé investice do lidského kapitálu, které vynakládá společnost EMOS spol. s r. o. Význam jednotlivých investic do lidského kapitálu není pro firmu stejný. Ekonomické teorie poukazují na důležitost rozlišovat investice do obecného a specifického výcviku. Podle Beckera (1993) má specifický výcvik význam pouze pro tu firmu, která jej poskytuje. U společnosti EMOS spol. s r. o. by se jednalo o ty investice, kterými prohlubují znalosti pracovníků v jednotlivých sekcích. Například vzdělávání produktových skupin, kde pracovníci získávají podrobnější informace o sortimentu výrobků, které nabízí. Velmi důležitá jsou i školení sekce logistiky, kde se učí zacházet s novým skladovým systémem, který společnosti vlastní. Dalším klasickým příkladem specifického výcviku u této firmy je i vstupní školení. Nový pracovník, který podstupuje takovéto vzdělávání, zvyšuje přidanou hodnotu pouze pro společnost EMOS spol. s r. o., protože v průběhu široké škály školení si osvojuje hodnoty a znalosti, které může použít pouze v této firmě.

Naopak obecný výcvik, jak vyplývá z teorie, přináší užitek všem firmám.⁴⁷ U firmy EMOS spol. s r. o. se můžeme s tímto typem výcviku také setkat. Jednalo by se nejen o pravidelná školení, která jsou stanovena platnou legislativou např. školení a přezkoušení řidičů nebo souvisí se změnou legislativy, např. u daňových zákonů. Dalším příkladem obecného výcviku je i jazykové vzdělávání, které firma svým zaměstnancům poskytuje. To na jednu stranu zaměstnanci využijí při výkonu své práce hlavně při kontaktu se zahraničními partnery, ale na druhou stranu nabytou slovní zásobu a celkové konverzační dovednosti mohou uplatnit i u konkurenčních firem. Tím ale výčet příkladů obecného výcviku u této firmy nekončí, dalo by se pokračovat přes výuku práce s počítači. Pracovníky marketingového oddělení, kteří si osvojují znalosti marketingových analýz, marketingového mixu, grafických programů či novinek z použití reklamy. Vzdělávání zaměřené na obchodní zástupce, kteří prochází celou řadou workshopů na zlepšení svých prodejních schopností, komunikace se zákazníky a spousty dalších. Své manažery také společnost vzdělává v oblasti Time managementu, podstupují speciální vzdělávání zaměřené nejen na motivaci a vedení svých podřízených, strategii řízení firmy, ale také rozvíjení jejich osoby jako manažera.

Tabulka č. 1: Rozdělení investic podle obecného a specifického výcviku v KČ

	Obecný výcvik	Specifický výcvik
Období 2007 – 3. 2008		
ESF	1 498 700	0
EMOS spol. s r. o.	531 517	148 424
1.4. 2008 – 31. 3. 2009		
EMOS spol. s r. o.	1 370 155	175 300
1.8. 2009 – 31. 12. 2010		
ESF	1 956 400	0
EMOS spol. s r. o.	873 420	259 200
Celkem	6 230 192	582 924

Zdroj: Interní informace společnosti EMOS spol. s r. o., vlastní zpracování

V tabulce č. 1 jsou uvedeny finanční prostředky, které směřují na výcvik jak obecný tak i specifický. Z takového rozdělení investic vyplývá, že převážná část investic, kterou společnost EMOS spol. s r. o. vynakládá do lidského kapitálu, směřuje do výcviku obecného. Tento trend investic do obecného lidského kapitálu lze zdůvodnit

⁴⁷ KAMENÍČEK (2003).

i čerpáním prostředků z fondů Evropské unie. Ta se snaží naplnit cíl, který si stanovila již v závěrech Lisabonského summitu, že „*lidé mají být hlavním aktivem Evropy*“⁴⁸, a proto se EU snaží zvyšovat investice do lidského kapitálu, v podobě zvýšení znalostí jazykových, informačních technologií a dalších dovedností, které zvyšují flexibilitu a adaptabilitu pracovníka. Tyto investice podporované fondy EU na jednu stranu zajistí kvalifikovanější pracovníky, což je makroekonomického pohledu samozřejmě dobře, na druhou stranu vzniká nevýhodná situace pro firmu a to i pro firmu EMOS spol. s r. o., která riskuje, že o takto vyškolené pracovníky v budoucnu přijde.

Rozdělení investic na obecný a specifický výcvik, je důležité i z pohledu financování takovýchto investic. Jak nabádá ekonomická teorie, obecný výcvik by firma měla poskytovat pouze za předpokladu, že neponese veškeré jeho náklady sama. Tedy po dobu obecného výcviku, by danému zaměstnanci měla vyplácet nižší mzdu. Jakmile je ale výcvik dokončen, stává se pracovník pro firmu produktivnější, a aby firma zabránila jeho odchodu ke konkurenci, by mu měla nabídnout vyšší mzdu.⁴⁹ U společnosti EMOS spol. s r. o. toto spolufinancování obecného výcviku neplatí. Společnost poskytuje stejnou mzdu, jak po dobu výcviku, tak i po jeho skončení. Tím pádem firma nese veškeré náklady obecného výcviku sama. Dále také zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníka, kterému dlouhodobě poskytovala obecný výcvik, odláká konkurence.

Lépe si společnost EMOS spol. s r. o. stojí při financování specifického výcviku, u kterého je v souladu s ekonomickou teorií. Náklady specifického výcviku opět hradí sama bez podílu pracovníka, ale jeho mzda se během specifického výcviku ani po jeho skončení zase nemění.

4.4 Měření návratnosti investic

Při vyhodnocování investic do lidského kapitálu se zjišťuje, zda školení a rozvoj pracovníků přináší efektivní návratnost dané investice. V České republice měří návratnost investic do lidského kapitálu pouze pětina firem i přesto, že šest z deseti manažerů lidských zdrojů si myslí, že měření návratnosti je nejen možné ale i stejné. Návratnost investic do lidského kapitálu je něco, co od svých vzdělávacích aktivit firmy

⁴⁸ DELEGACE EVROPSKÉ KOMISE V ČR (2003).

⁴⁹ KAMENÍČEK (2003).

očekávají a tedy má neocenitelné výhody pro efektivní chod firmy. Také pomáhá lépe stanovit cíle a odhadnout budoucí investici do dalšího rozvoje lidského kapitálu.⁵⁰

Při vyhodnocování investic do vzdělávání musí firma zahrnout všechny skutečné investice, které obsahují celou řadu prvků. Tedy nejen přímé náklady jako jsou učební materiály, ubytování ale i čas, ztrátu produkce, nákup vnějších podpor atd., protože podnik často hradí zmíněné náklady, aniž by si uvědomoval, že se jedná o investice do vzdělávání.⁵¹ Měření návratnosti investic do lidského kapitálu tedy nejen pozitivně přispívá k financování dalších investic do lidského kapitálu, ale umožňuje i lepší výběr poskytovatele služeb a zajištění nejlepších a nejúspěšnějších vzdělávacích aktivit, které společnosti pomohou k dalšímu rozvoji.

Z toho důvodu se tato podkapitola problematice měření návratnosti investic do lidského kapitálu u společnosti EMOS spol. s r. o. věnuje. Posuzování návratnosti investice do lidského kapitálu, podle metod stanovených v teoretické části není u společnosti EMOS spol. s r. o. možné, z důvodu rozdílných časových intervalech pro jednotlivé investice do LK. Z toho důvodu bude návratnost investic posuzována pomocí několika klíčových ukazatelů tedy produktivity, průměrné mzdy a dalších, které by měly ukázat, jestli mají investice do lidského kapitálu u dané společnosti požadovanou návratnost.⁵²

4. 4. 1 Produktivita práce

Produktivita práce je jedním ze stěžejních sledovaných ukazatelů. Podle teorie lidského kapitálu vzdělání pozitivně působí na produktivitu práce a při zvýšení investic do vzdělání by se tato investice měla projevit právě ve zvýšené produktivitě práce. Produktivita práce tedy zobrazuje, kolik korun získá firma zpátky z každé koruny investované do lidského kapitálu svých pracovníků.⁵³ Odrátí tedy poměr výstupu ke vstupu. Pro účely této práce je výstupem míněna přidaná hodnota, což je ekonomický ukazatel měřící finanční výkonnost podniku, a vstupem osobní náklady. Údaj průměrné přidané hodnoty lidského kapitálu ve firmě, může být velmi důležitým faktorem pro srovnání s konkurencí.⁵⁴

⁵⁰ SMRČEKOVÁ (2008)

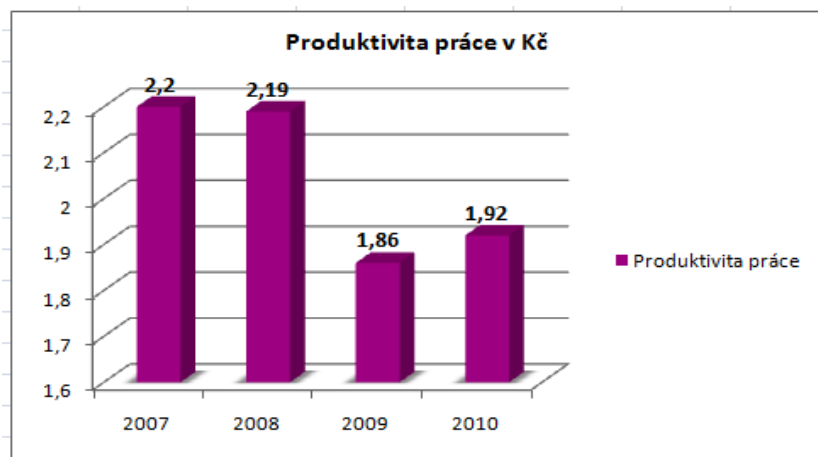
⁵¹ MODERNÍ ŘÍZENÍ (2005).

⁵² VODÁK, KUCHAROVÁ (2007).

⁵³ BARTÁK (2010a).

⁵⁴ BARTÁK (2010b).

Graf č. 5: Produktivita práce v Kč



Zdroj: Interní materiál EMOS spol. s r. o., vlastní výpočty

Na následujícím grafu je možné sledovat produktivitu práce společnosti EMOS spol. s r. o. V prvním sledovaném roce dosahovala přidaná hodnota 2,2 Kč na 1 korunu osobních nákladů. Pokud pro tento rok přepočteme přidanou hodnotu na jednoho pracovníka, činí tato částka 798 925 Kč. V dalším roce došlo k mírnému zakolísání, a tedy poklesu na hodnotu 2,19 Kč. Od dalšího roku opět dochází tentokrát k znatelnějšímu poklesu na hodnotu 1,86 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů, což v peněžitým vyjádření činí 775 010 Kč na jednoho pracovníka. Tento pokles produktivity byl zapříčiněn celosvětovým nepříznivým ekonomickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice a firmě EMOS spol. s r. o. V této době rozhodl management společnosti o snížení marží na prodávaných produktech, aby firma obstála v této těžké ekonomické situaci a zároveň nemuselo docházet k masovému propouštění jejích zaměstnanců, což se projevilo na vstupní hodnotě ukazatele produktivity. V posledním sledovaném roce se situace opět stabilizovala a dochází k mírnému růstu na 1,92 Kč na 1 korunu osobních nákladů.

4. 4. 2 Průměrná mzda

Pojem průměrná mzda je v poslední době velmi frekventovaný a vyhledávaný. Jedná se o průměrnou hrubou mzdu, tj. mzdu před snížením o zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné

nebo zaměstnancem dohodnuté srážky, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě, a představuje podíl připadající na jednoho zaměstnance za měsíc.⁵⁵

V podstatě se jedná o objem mzdových prostředků, vydělený počtem zaměstnanců. Průměrná mzda není ukazatel, který by měl vypovídat o většině zaměstnanců, protože se stává, že mzda malé skupinky zaměstnanců s velmi vysokými platy „zkreslí“ průměrnou mzdu, která se oproti mzdám většiny zaměstnanců značně zvýší.⁵⁶ Z tohoto důvodu se průměrná mzda používá zejména pro časové srovnání nebo mezinárodní srovnání po přepočtení na stejnou měnu, ať již kurzem či paritou kupní síly.

Ukazatel průměrné mzdy také úzce souvisí s ukazatelem produktivity práce, kdy podle ekonomické teorie by se průměrná mzda měla vyvíjet ve stejném trendu jako produktivita práce.

Tabulka č. 2: Výše průměrné mzdy

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	roční průměrná mzda
2007	24 469 Kč	21 721 Kč	24 141 Kč	23 072 Kč	23 357 Kč
2008	24 392 Kč	24 392 Kč	27 555 Kč	26 644 Kč	25 768 Kč
2009	25 748 Kč	26 846 Kč	25 212 Kč	26 737 Kč	26 153 Kč
2010	25 595 Kč	26 488 Kč	29 039 Kč	27 681 Kč	27 492 Kč

Zdroj: Interní informace společnosti EMOS

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny průměrné mzdy společnosti EMOS spol. s r. o. za jednotlivá čtvrtletí čtyř let a také roční průměrné mzdy. Z pohledu jednotlivých čtvrtletí se průměrné mzdy vyvíjely značně odlišně. Z údajů je možné zjistit, že ve třetím čtvrtletí dosahovala průměrná mzda vždy nejlepších hodnot. Toto zjištění může být zdůvodněno tím, že třetí čtvrtletí hospodářského roku společnosti EMOS spol. s r. o. zahrnuje období Vánoc, kdy společnost zaznamenává zvýšený prodej svých výrobků. Protože část zaměstnanců je odměňována podle velikosti prodeje, dochází ve třetím čtvrtletí ke zvýšení průměrné mzdy v dané společnosti. Jedinou výjimkou ve sledovaném období je rok 2009, který je spojen s dopady nepříznivé ekonomické situace v České republice. Snížený prodej výrobků, který společnost pocítila, vedl k nesplnění

⁵⁵ ČSÚ (2004).

⁵⁶ ČSÚ (2010a).

plánů hospodářských výsledků, jak pro některá střediska, tak i pro firmu jako celek pro dané období. Proto u těch zaměstnanců, jejichž mzda je závislá na velikosti prodeje, byly odměny z prodeje vypláceny v minimální výši nebo u některých středisek se nevyplácely vůbec. Tím došlo i k poklesu průměrné mzdy v třetím čtvrtletí roku 2009.

V tabulce č. 1 je kromě čtvrtletní průměrné mzdy sledován i vývoj roční průměrné mzdy. Vývoj roční průměrné mzdy společnosti v průběhu let má rostoucí tendenci. K největšímu nárůstu došlo v roce 2008, kdy oproti předchozímu roku byla navýšena o 10,3 %. O rok později je nárůst pouhých 1,5 %. Malý nárůst průměrné mzdy byl opět ovlivněn nepříznivým ekonomickým vývojem v daném roce. Poslední sledovaný rok se vrací k většímu nárůstu roční průměrné mzdy a to o 1 339 Kč, což v procentním vyjádření odpovídá nárůstu o 5,1 %.

Pokud by se roční průměrné mzdy společnost EMOS spol. s r. o. srovnávaly s roční průměrnou mzdou v České republice, dosahuje společnost EMOS spol. s r. o. lepších výsledků. Již v prvním sledovaném roce 2007 převyšují roční průměrné mzdy v České republice o 2 400 Kč.⁵⁷ Stejný trend je i v ostatních letech. V roce 2008 byla průměrná mzda ČR ve výši 22 593 Kč, což o 3 175 Kč méně než ve sledované firmě. O rok později byl rozdíl mezi průměrnou mzdou ČR a společností EMOS nižší, činil pouze 2 665 Kč. Největší rozdíl se projevil v roce 2010 a to o částku 3 541 Kč.

Jak již bylo uvedeno, průměrná mzda by se měla vyvíjet v souladu s vývojem produktivity práce. Ale při porovnání roční průměrné mzdy společnosti EMOS spol. s r. o. a vývojem produktivity práce ve sledovaném období, je možné vidět, že vztah uváděný v ekonomické teorii neplatí. Zatímco produktivita práce má od roku 2007 klesající tendence, naproti tomu výše průměrné mzdy se vyvíjí zcela opačně a po celou dobu se neustále zvyšuje.

4. 4. 3 Fluktuace⁵⁸

Problematika fluktuace představuje jeden z významných problémů. Podnikům způsobuje značné ekonomické ztráty, které souvisí s odchodem kvalifikovaných a výkonných pracovníků, kteří prošli sérií obecného, ale především specifického výcviku. Takto vyškolení pracovníci by do budoucna měli představovat budoucí profil firmy. Jak vyplývá z ekonomické teorie, k fluktuaci dochází častěji u pracovníků, kteří

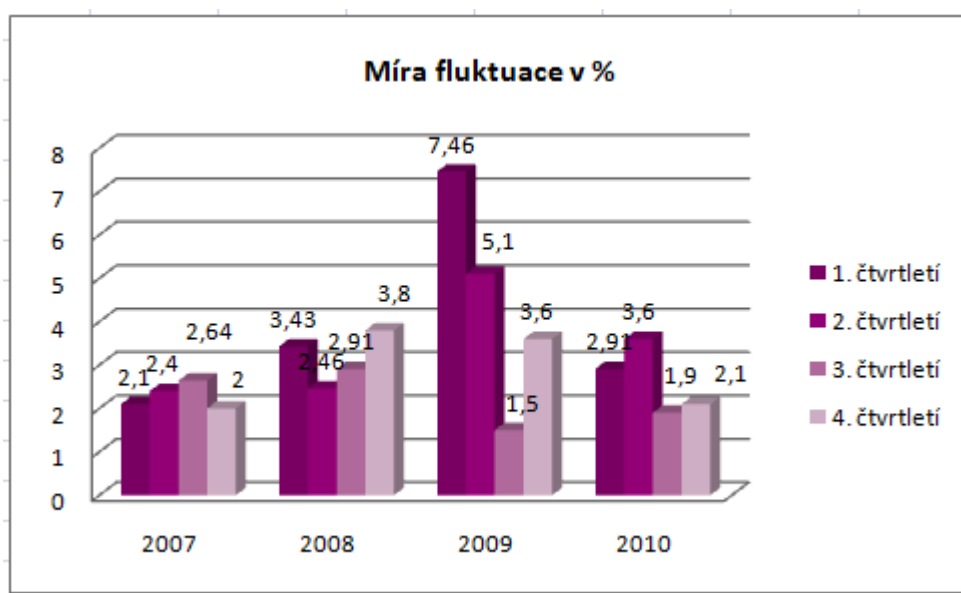
⁵⁷ ČSÚ (2010b).

⁵⁸ **Fluktuace** je poměr ukončených pracovních poměrů k průměrnému počtu zaměstnanců. Průměrným počtem zaměstnanců se rozumí počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané.

podstupují obecný výcvik. Ten jim umožňuje osvojené znalosti, uplatnit kdekoli v konkurenční firmě, která pracovníkovi nabízí výhodnější podmínky nejčastěji v podobě vyšší mzdy. Naopak specifický výcvik, který si pracovníci v dané firmě osvojují, má význam pouze pro danou firmu, která jej poskytla, a nepřináší užitek u ostatních firem. Proto u pracovníků vyškolených ve specifickém výcviku nedochází k tak znatelné míře fluktuace.⁵⁹

Obecně se v různých zdrojích uvádí jako doporučená úroveň fluktuace v rozmezí 5 - 7 % (v České republice je průměrná míra fluktuace napříč všemi obory uváděna na úrovni cca 15 %).⁶⁰ Zahrnutí ukazatele fluktuace do této práce souviselo s vysokými investičními náklady, které společnost EMOS spol. s r. o. vkládá do obecného výcviku, a cílem bylo zjistit, zda se s problémem fluktuace společnost potýká.

Graf č. 6: Míra fluktuace



Zdroj: Interní materiál společnosti EMOS spol. s r. o., vlastní grafické zpracování

Na grafu č. 6 můžeme vidět fluktuační tendence společnosti EMOS spol. s r. o. V rozmezí sledovaného období jsou hodnoty značně kolísavé, přesto jejich vývoj s výjimkou prvního pololetí roku 2009 je pod doporučenou hodnotou míry fluktuace, což je pro společnost příznivé. Jak již bylo naznačeno, nejkritičtější byla míra fluktuace v první polovině roku 2009, kdy v jeho prvním čtvrtletí došlo k nárůstu tohoto ukazatele na hodnotu 7,46 %.

⁵⁹ KAMENÍČEK (2003).

⁶⁰ ERTL (2010).

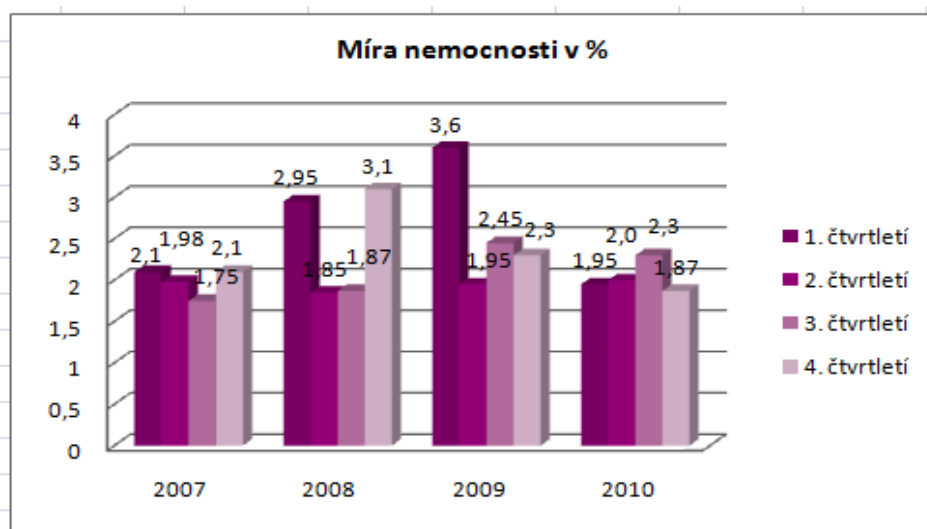
I přesto, že se v druhém čtvrtletí zmíněného roku hodnota rapidně snížila, pořád byla první polovina tohoto roku spojena s vysokou mírou fluktuace. Možným odůvodněním takového nárůstu fluktuace v první polovině roku 2009 může být celkový ekonomický pokles, který společnost zastihl. Z toho důvodu rozhodlo vedení společnosti EMOS, že v zájmu udržení klíčových pracovníků, kteří mají pro tuto společnost význam, se musí učinit redukce méně efektivních pracovníků z každé sekce. Tím sice dochází k situaci, že společnost opouští pracovníci, kteří prošli výcvikem, ale jejich hodnota pro firmu není z pohledu jejich práce klíčová. Většinou se jednalo o asistenty vedoucích pracovníků, méně efektivní obchodní zástupce nebo i skladníky. Odchod těchto pracovníků navrhovali jejich vedoucí pracovníci, čímž měli možnost posoudit jejich význam pro společnost. Vývoj od druhé poloviny roku 2009 se opět dostává do pozitivních výsledků a vrací se k normálnímu stavu fluktuace, který je pro společnost běžný.

4. 4. 4 Nemocnost⁶¹

Dalším sledovaným ukazatelem je nemocnost. Zahrnutí tohoto údaje může být zdůvodněno snahou společnosti investovat do zdraví svých pracovníků. V boji za snížení míry nemocnosti hradí společnost EMOS svým zaměstnancům preventivní očkování, např. proti chřipce. Dále financuje pravidelné preventivní prohlídky pro všechny své zaměstnance vždy po uplynutí lhůty 1 roku. I přes veškeré kroky, kterými se společnost snaží snížit nemocnost, ovlivňuje tento ukazatele více faktorů, např. legislativní úprava nemocenských dávek, která znevýhodnila krátkodobou nemocnost. Proto je třeba při sledování nemocnosti tyto faktory zohledňovat.

⁶¹ **Nemocnost** - procentuelní vyjádření poměru neodpracovaných pracovních dní z důvodu nemoci k fondu pracovní doby ve dnech. Vyloučena je zameškaná doba z důvodu pobírání nemocenských dávek v mateřství.

Graf č. 7: Míra nemocnosti



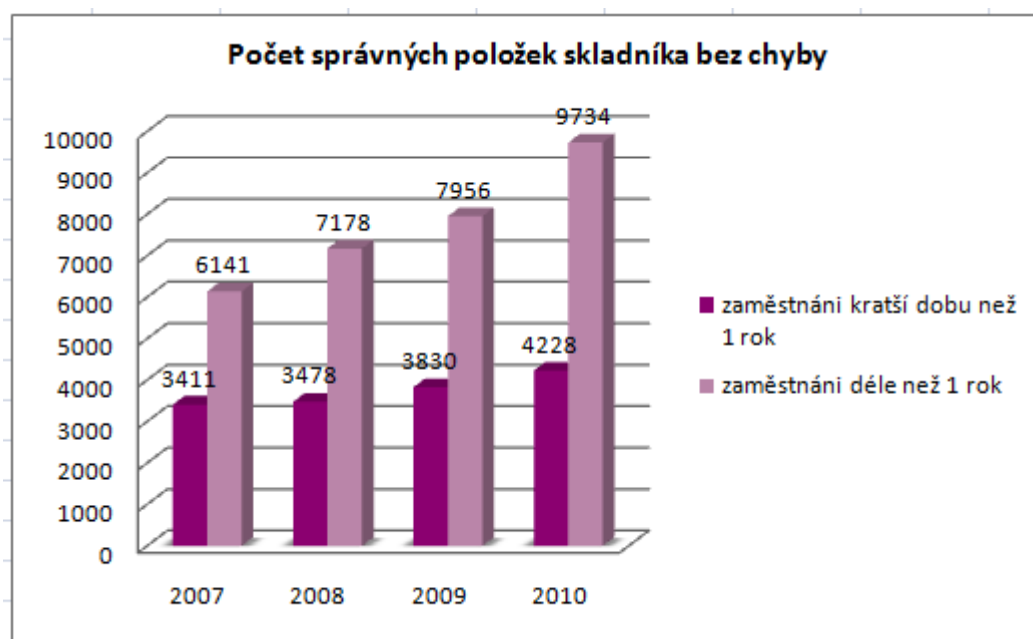
Zdroj: Interní materiály společnosti EMOS, vlastní zpracování

V následujícím grafu je zachycen vývoj míry nemocnosti pro jednotlivá čtvrtletí v rozmezí let 2007 až 2010. Z grafu vyplývá, že míra nemocnosti je poměrně nízká a stabilní. Přesto v posledním čtvrtletí roku 2008 došlo k obrovskému nárůstu nemocnosti na úroveň 3,1 %. Tento nepříznivý vývoj pokračoval i na počátku roku 2009, kdy se hodnota ještě zvýšila až na 3,6 %. Důvodem takto vysoké nemocnosti byly chřipkové epidemie, které okres Přerov zasáhly. Proto společnost operativně přistoupila po dohodě se závodním lékařem od roku 2009 poskytovat preventivní očkování proti chřipce. Od té doby míra nezaměstnanosti pozvolna klesá a do konce roku 2009 se pohybovala kolem hranice 2 %. Podobný možná i o něco příznivější byl vývoj nemocnosti v poslední sledovaný rok 2010, kdy nejvyšší nemocnost dosahovalo třetí čtvrtletí s hodnotou 2,3 %.

4. 4. 5 Chybovost

Odstranění chyb pracovníků, je pro dnešní společnosti velice důležitá. I společnost EMOS spol. s r. o. se snaží jít cestou za snížení chyb svých lidí, což dokazuje i řadou jejich investic do vzdělávání. Z pohledu tohoto ukazatele je nejčastěji hodnocena sekce Logistiky. Každoročně probíhá vyhodnocování chybovosti každého skladníka. Je naprosto logické, že ti skladníci, kteří jsou u společnosti zaměstnáni delší dobu, a tedy měli možnost projít více druhy školení, by měli dosahovat u tohoto typu ukazatele lepších výsledků, než pracovníci, kteří jsou na skladě „nováčci“. Zda tento logický předpoklad platí i ve zmíněné sekci Logistiky, ukazuje graf č. 8.

Graf č. 8: Počet správných položek skladníka bez chyby



Zdroj: Interní materiály společnosti EMOS spol. s r. o., vlastní zpracování

Společnost EMOS spol. s r. o. v letech 2004 a 2005 provedla rozsáhlou modernizaci skladových prostorů. Na základě těchto změn vyvstala potřeba neustálého vzdělávání pracovníků, kteří využívali nové skladové technologie, aby se nejen zkrátily logistické procesy, ale hlavně se snížila chybovost pracovníků. Na grafu č. 8 je ukázán průměrný počet správných položek, které pracovník skladu vykoná, do doby než udělá chybu. Pracovníci skladu byli v grafu č. 8 rozděleni na 2 skupiny podle toho, jak dlouho jsou u společnosti zaměstnáni. První skupinu tvoří pracovníci, kteří u společnosti pracují déle než jeden rok, druhá skupina jsou pracovníci s pracovním poměrem kratším než 1 rok.

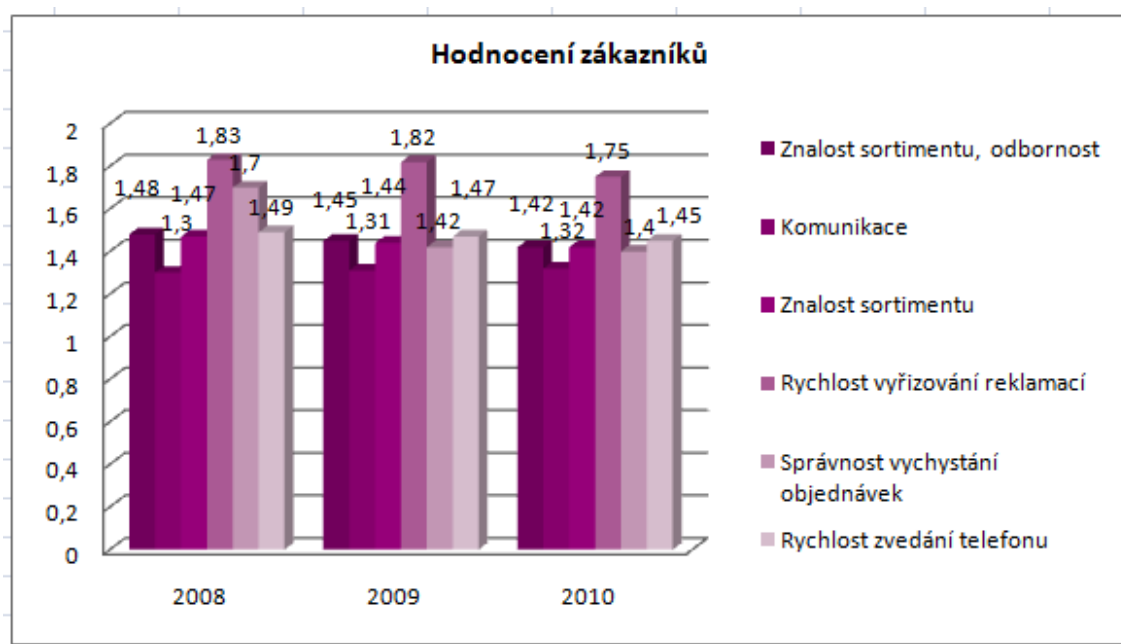
Z grafu č. 8 vyplývá, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci skladu dosahují ve všech uvedených letech lepších výsledků. Navíc ještě převládá rostoucí trend, kdy zatímco v roce 2007 průměrně skladník správně vyskladnil 6 141 položek, už o tři roky později jich bez chyby zvládne vykonat o 3 593 více. V tomto případě je vidět pozitivní efekt investic do vzdělávání těchto pracovníků.

U pracovníků skladu, které společnost zaměstnává kratší dobu než je jeden rok, jsou vidět horší výsledky. Oproti dlouhodobě zaměstnaným skladníkům dokážou bez chyb vyskladnit jenom polovinu správných položek. Největší rozdíl mezi těmito dvěma skupinami lze vysledovat v posledním roce 2010.

4. 4. 6 Význam investic do lidského kapitálu podle hodnocení zákazníků

Pro firmy často bývá velmi náročné zhodnotit výnosy z investic do lidského kapitálu. Ne všechny investice lze číselně vyhodnotit. Jednou z možností jak firma může získat informace o kvalitě své investice je i hodnocení z pohledu pravidelného zákazníka. Ten je často v kontaktu s pracovníky, kteří výkon podstupují, a proto může v časové řadě srovnávat výsledky investice. Oblast hodnocení investic u společnosti EMOS spol. s r. o. byla provedena výzkumem. Toho se účastnili všichni zákazníci, kteří v období 2008 až 2010 opakovaně (nejméně 5krát) realizovali svou objednávku a uvedli svou emailovou adresu. Tito zákazníci byli požádáni o vyplnění dotazníků. Z celkového počtu 1242 oslovených zákazníků vyplněný dotazník vrátilo 558. Hodnocení jednotlivých otázek spočívalo v přidělení čísla od 1 do 5, přičemž jednička byla nejlepší varianta a pětka nejhorší. Výsledky daného šetření jsou uvedeny v grafu č. 9.

Graf č. 9: Hodnocení zákazníků



Zdroj: Interní materiály společnosti EMOS spol. s r. o., vlastní zpracování

Na grafu č. 9 je možné vidět průřez hodnocení zákazníků podle jednotlivých sekcí společnosti. Hodnocení Znalost sortimentu a Komunikace se vztahuje k obchodním zástupcům. Sekci odbytu a reklamací hodnotí třetí údaj opět nazvaný znalost sortimentu a rychlost vyřizování reklamací. Správnost vychystání objednávek se vztahuje na část Logistiky, a poslední údaj hodnotí telefonistky.

Z výsledků daného grafu lze usoudit, že nejlepších výsledků ve sledovaném období podle hodnocení zákazníků dosáhla sekce Odbytu a reklamací. Ve znalosti sortimentu se během tří let posunuli z hodnoty 1,48 až na 1,42. Také v rychlosti vyřizování reklamací si polepšili a z výsledku 1,83 z roku 2008 se o dva roky později posunuli na 1,75. U tohoto oddělení je vidět efektivita vzdělávání. Podle hodnocení zákazníků dopadl podstatně hůře údaj, který hodnotil Komunikaci u obchodních zástupců. I přes velké množství školení, které v této oblasti podstupují, se jejich výsledky podařilo zvýšit pouze o dvě desetinná čísla.

Z údajů a informací, které byly získávány v průběhu zpracování bakalářské práce, vyplývají následující zjištění.

Jelikož Evropská unie spolufinancuje investování do lidského kapitálu u společnosti EMOS spol. s r. o. a to je mnohonásobně vyšší než financování uvedené firmy, není proto firma dostatečně motivována, aby dbala na návratnost provedených investic.

Dalším nedostatkem je skutečnost, že Evropská unie se zaměřuje na financování obecného pracovního výcviku s cílem zvýšení adaptability pracovní síly a zlepšení flexibility na trhu práce. Na tomto obecném výcviku se konkrétní zaměstnanci přímo finančně nepodílejí. Po celou dobu výcviku jsou odměňováni standardní mzdou. Někteří z pracovníků k výcviku přistupují z těchto důvodů značně benevolentně. A ne všechny vynaložené prostředky Evropskou unií jsou z těchto důvodů stoprocentně zužitkovány.

Následným zjištěním je skutečnost, že při investicích do obecného výcviku, který může být využívaný i u všech konkurenčních firmách, dochází ke zvyšování fluktuace. Díky tomu, že EU zvyšuje odbornost těchto pracovníků, kontraproduktivně dochází k poškození firmy tím, že musí vynakládat další prostředky při odchodu vysoce vyškolených pracovníků ke konkurenci.

Poslední zjištění souvisí s návratností investic od lidského kapitálu. Zmíněná návratnost se posuzovala podle několika klíčových ukazatelů. Stejným se stal ukazatel produktivity práce. Správně by se měl s rostoucími investicemi do lidského kapitálu tento ukazatel zvyšovat. Přesto u dané firmy dochází v jednotlivých letech k jeho postupnému poklesu. Výjimkou je až poslední sledovaný rok, ve kterém se produktivita práce oproti předcházejícímu roku zvýšila. Otázkou však zůstává, zda tento trend bude dlouhodobý, nebo se jedná pouze o jednorázové navýšení. Vývoj ukazatele produktivity práce by měl být rovněž doprovázen stejným trendem u průměrné mzdy. V případě, že dochází k nárůstu produktivity práce, měla by se ve stejném vývoji odrážet i průměrná mzda. U dané společnosti opět tato skutečnost neplatí. Zatímco produktivita práce postupně klesá, ukazatel průměrné mzdy po celou dobu roste.

Na základě výše zmíněných zjištění lze firmě doporučit, aby se zaměřila na následující:

- a) Společnost EMOS spol. s r. o. by v rámci svých investic do lidského kapitálu neměla v budoucnu zaměřovat na vzdělávání, které spadá do obecného výcviku. Pro společnost je poskytování tohoto druhu výcviku u svých zaměstnanců málo efektivní. Místo toho

by měla podporovat zejména vzdělávací aktivity, které budou mít charakter specifického výcviku;

- b) Při poskytování obecného výcviku by se společnost EMOS spol. s r. o. měla vyvarovat hrazení veškerých nákladů souvisejících s tímto výcvikem. A naopak by do financování tohoto typu výcviku měla zapojit i své zaměstnance, kteří výcvik podstupují;
- c) V neposlední řadě by se měla zaměřit na stabilizaci a udržení pořádkových zaměstnanců, kteří po dobu svého působení u společnosti EMOS spol. s r. o. již prošli sérií jednak obecného ale především specifického výcviku, a v současné době se stali klíčovými pro chod společnosti. Cílem by mělo být minimalizovat jejich fluktuaci a správnou formu jejich motivace je stabilizovat ve firmě.

5 Závěr

Firma, která v budoucnu bude chtít prosperovat, bude organizace, která pochopí význam lidského kapitálu. Pro většinu firem to bude velmi dlouhá cesta, protože řada z nich nejen v minulosti, ale i dnes nepochopily důležitost lidského kapitálu. Pro mnohé je považován za neměnnou pracovní sílu, která není schopná jakékoliv inovace či vlastního rozvoje.

Jako cíl této bakalářské práce jsem si stanovila ověřit platnost ekonomické teorie v oblasti investic do lidského kapitálu za využití případové studie.

Při vypracování této práce jsem vycházela jak z domácích, ale také zahraničních odborných publikací, zabývajících se problematikou investic do lidského kapitálu. Dále z příspěvků psaných na odborných konferencích, odborných časopisů a také z článků na internetu, které obsahovaly nejaktuálnější údaje. V rámci praktické části práce jsem formou případové studie popisovala jednotlivé druhy investic do lidského kapitálu ve vybrané firmě. Tyto investice byly rozděleny do tří časových rozmezí, podle toho z jakých zdrojů směřovaly finanční prostředky do lidského kapitálu. Také jsem se snažila vyčíslit tyto investice z pohledu obecného a specifického pracovního výcviku. Na což jsem navázala hodnocením návratnosti provedených investic podle různých ukazatelů. Jako klíčový ukazatel jsem si určila produktivitu práce.

Případ sledované firmy ukázal, že ekonomická teorie v oblasti investic do lidského kapitálu nemusí být platná. U vybrané společnosti převládá většina finančních prostředků, které směřují do vzdělávání, má podobu obecného výcviku. Navíc firma hradí veškeré náklady, které souvisí s investicemi do lidského kapitálu. Podle ekonomické teorie by se na hrazení nákladů spojených s obecným výcvikem, měla podíle společně se svými zaměstnanci. I při měření návratnosti investic dochází u konkrétní společnosti k odklonu od teorie. Vložené prostředky do investic do lidského kapitálu ve sledovaném období nepřinesly očekávané zvýšení výnosů z investic. Tomuto zjištění nasvědčuje i vztah mezi produktivitou práce a průměrnou mzdou, kdy podle ekonomické teorie by průměrná mzda měla odrážet vývoj produktivity práce. K čemuž v této firmě za mnou sledované období nedocházelo a průměrná mzda se vyvíjela bez jakéhokoliv souladu s produktivitou práce. U ukazatele fluktuace je překvapivé, že i přes značné investice do obecného výcviku, jsou hodnoty tohoto ukazatele převážně nízké.

Nesoulad mezi ekonomickou teorií a vybranou konkrétní firmou může být způsoben celou řadou faktorů. Jedním z možných vysvětlení je, že vypracovávání této práce probíhalo za období celosvětové ekonomické recese, která výrazným způsobem narušila průběh investování do lidského kapitálu a jeho následnou návratnost. Další příčinou nesouladu mohou být i jiné priority společnosti, které se výrazným způsobem odlišují od teorie.

Na druhou stranu se společnosti prostřednictvím investic do lidského kapitálu podařilo lépe využít zařízení a procesy, které jsou řízeny systémem ISO 9001-2009. Toto výrazného zlepšení bylo potvrzeno i recertifikačním auditem v r. 2010 a 2011 ve střediscích nákupu a logistiky. Kdy v oblasti nákupu došlo ke zjednodušení procesů objednávek a zvýšení nároků na znalost výpočetní techniky. V sekci logistiky se podařilo zavést čárové kódy a tím se snížila fyzická náročnost pracovníků skladu. Došlo k úspoře pracovních sil, ale i ke zvýšení počtu odbavených zakázek či snížení chybovosti vychystávaného zboží. Dále vzrostla potřeba počítačové gramotnosti a tím i dalších požadavků na vzdělání v této oblasti.

Seznam použité literatury

- [1] ARISTOTELES. *Politica*. 3. Vyd. Praha: Petr Rezek, 2009. 232 s. ISBN: 80-86027-30-9.
- [2] BALCAR, J. *Lidský kapitál a jeho evoluce v ekonomické teorii*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava EKF, 2006. 86-98 s. ISSN 1212-3951.
- [3] BARTÁK, M. *Personalistika* [online]. (2010a), [cit. 24. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-22125795-000000_d-personalistika>.
- [4] BARTÁK, M. *Proč by společnost měla sledovat přidanou hodnotu na pracovníka* [online]. (2010b), [cit. 29. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-15319570-000000_d-proc-by-spolecnost-mela-sledovat-pridanou-hodnotu-na-pracovnika>.
- [5] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. Vyd. Praha: ALFA Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-176
- [6] BECKER, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education*. 3. Vyd. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 s. ISBN 0-226-04120-4.
- [7] BROTOVÁ, D. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1120-7.
- [8] ČECHÁK, V. *Investice do lidského kapitálu a jeho zhodnocení* [online]. (2005), [cit. 16. 3. 2011]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=1402>>.
- [9] ČSÚ. *Co to je, když se řekne průměrná mzda* [online]. (2004), [cit. 25. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/42752-co-to-je-kdyz-se-rekne-prumerna-mzda-/>>.
- [10] ČSÚ. *Mzdy - časové řady* [online]. (2010b), [cit. 25. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.

- [11] ČSÚ. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců* [online]. (2010a), [cit. 25. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>.
- [12] DELEGACE EVROPSKÉ KOMISE V ČR. *Lisabonská strategie* [online]. (2003), [cit. 28. 3. 2011]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/#modernizace_evropskeho_soc>.
- [13] ERTL, J. *Fluktuace - diagnóza a léčba* [online]. (2010), [cit. 26. 3. 2011]. Dostupné z: WWW <http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html>.
- [14] HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 80-7179-380-9.
- [15] HRM GUIDE. *Lidský kapitál* [online]. (2004), [cit. 7.4.2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-id-148698/lidsky-kapital-id-167275>>.
- [16] KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*. 1.vydání, Praha: Karolinum, 2003. 250s. ISBN 80-246-0449-3
- [17] KAMENÍČEK, J. *Odvětvové zpravodajství* [online]. (2010), [cit. 26. 11. 2010]. Dostupné z WWW: <http://samba.fsv.cuni.cz/~kameni/Odvetvove%20zpravodajstvi/Prednaska%201/Lidsky%20kapital.pdf>>.
- [18] KAMENÍČEK, R. et al. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha: Karlova univerzita, 2003. 836 s. ISBN 80-246-0449-3.
- [19] KOLEKTIV AUTORŮ. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. Vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-x.
- [20] MÜNICH, D., ŠVEJNAR, J. *Definice pojmů, vymezení základních vztahů* [online]. (2000), [cit. 6. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/studie16.pdf>.

- [21] MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Vyhodnocování přínosů firemního vzdělávání* [online]. (2005), [cit. 28. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/vyhodnoceni-prinosu-firemniho-vzdelavani-id-243200#ixzz1I9sngdNJ>>.
- [22] NÁRODNĚ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Lidské zdroje v ČR 2003* [online]. (2003), [cit. 26. 2. 2011]. Dostupné z: WWW: www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/lidske_zdroje2003.zip.
- [23] NEPOLSKA, K., HLÍNOVÁ, M. *Význam kvalifikačního rozvoje pracovníků v podniku z pohledu teorie lidského kapitálu* [online]. (2003), [cit. 16. 11. 2010]. Dostupné z: WWW: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/rp/nepolska.pdf>>.
- [24] OECD. *The Well-Being of Nations: the Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD, 2001. 18 s.
- [25] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností* [online]. (2008), [cit. 28. 3. 2011]. Dostupné z: WWW: http://www.scss.sk/dvd_lpp_0384_09_2010/METODICK%C1%20PODPORA%20Z%20INTERNETU/CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY%20%28CSR%29/Spole%8ensk%E1%20odpov%ECdnost%20firem%20%28CSR%29%20-%20Publikace%20o%20CSR.htm >.
- [26] ŘEHULA, M. *Teorie lidského kapitálu a jeho dopady na strategické řízení lidských zdrojů v České republice*. Brno, 2010. 62 s. Bakalářská práce na fakultě Ekonomicko správní Masarykovy Univerzity. Vedoucí bakalářské práce David Póč
- [27] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
- [28] SBORNÍK Z 6. MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE. *Lidský kapitál a investice do vzdělání* [online]. (2003), [cit. 16. 3. 2011]. Dostupné na WWW: <http://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=1402> >.
- [29] SCHULTZ, T. *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities*

- [online]. (1972), [cit. 26. února 2011].
Dostupné na WWW: <www.nber.org/papers/c4126.pdf?new_window=1>.
- [30] SCHULTZ, Theodore W. *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1
- [31] SMRČEKOVÁ, K. Investice do lidského kapitálu jak maximalizovat jejich návratnost? [online]. (2008), [cit. 26. března února 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2008/investice-do-lidskeho-kapitalu-jak-maximalizovat-jejich-navratnost.jhtml>>.
- [32] STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6.
- [33] SOJKA, M. a kol. *Dějiny ekonomických teorií*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1998. 403 s. ISBN 80-7079-705-3.
- [34] ŠIMEK, M. *Trh práce*. 1. vyd. Ostrava. Vysoká škola podnikání, 2005. 75 s. ISBN 80-86764-26-5.
- [35] VESELÝ, A. *Teorie mnohočetných forem kapitálu* [online]. (2006), [cit. 12. 12. 2010]. Dostupné na WWW: http://publication.FSV.cuni.cz/attachments/117_04_Vesely.pdf>.
- [65] VODÁK, KUCHAROVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247_1904-7.
- [37] VOMÁČKOVÁ - H., BARTÁK M. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7044-955-4.
- [38] ŤÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. Vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 1999. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.
- [39] 100+1. *Evropští astronauti* [online]. (2010), [cit. 3. 3. 2011].
Dostupné na WWW: <<http://www.fiftyfifty.cz/Evropsti-astronauti-7367976.php>>.

Seznam zkratek

ADAPTHEMOS	projekt financovaný Evropskými sociálními fondy a státním rozpočtem ČR na vzdělávání zaměstnanců společnosti EMOS spol. s r. o.
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost ochrany zdraví při práci
C	náklady
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
E	tok očekávaných budoucích dodatečných výdělků
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HC	human Capital
IT	informační technologie
ISO 9001	mezinárodně uznávané normy řízení jakosti
LK	lidský kapitál
MRP	mezní příjem
n	počet let pracovní aktivity
např.	například
NPV	čistá současná hodnota investice
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
p	vnitřní výnosové procento
př. n. l.	před našim letopočtem
PV	současná hodnota budoucích příjmů
PVVZ	Plán výchovy a vzdělání zaměstnanců
r	tržní úroková míra
resp.	respektive
spol. s r. o.	společnost s ručením omezení
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

tj.

to jest

w

mzdová sazba

Seznam grafů a tabulek

Graf č. 1: Typy kapitálu

Graf č. 2: Náklady a výnosy z investic do lidského kapitálu

Graf č. 3: Náklady a výnosy obecného výcviku

Graf č. 4: Náklady a výnosy specifického výcviku

Graf č. 5: Produktivita práce v Kč

Graf č. 6: Míra fluktuace

Graf č. 7: Míra nemocnosti

Graf č. 8: Počet správných poloček skladníka bez chyby

Graf č. 9: Hodnocení zákazníků

Tabulka č. 1: Rozdělení investic podle obecného a specifického výcviku v Kč

Tabulka č. 2: Výše průměrné mzdy

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užit (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2011

Adresa trvalého pobytu studenta:

Trávník 33, Přerov 750 02

.....
Veronika Skříčková

Seznam příloh

Příloha 1: Rozpočet projektu ADAPTHEMOS

Příloha 2: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 1. 2007 až 31. 3. 2008

Příloha 3: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 4. 2008 – 31. 3. 2009

Příloha 4: Rozpočet projektu Zvýšení adaptability zaměstnanců a zmírnění dopadů
ekonomické krize vzděláváním zaměstnanců společnosti EMOS spol. s r. o.

Příloha 5: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 9. 2009 – 31. 8. 2011

Přílohy

Příloha 1: Rozpočet projektu ADAPTHEMOS

Název nákladů	Výše v Kč
Top management	164 970
Strategie firmy pro Top management	54 990
Řízení lidských zdrojů pro Top management	54 990
Řízení změn pro Top management	54 990
Střední management	164 970
Strategie firmy pro střední management	54 990
Řízení lidských zdrojů pro střední management	54 990
Řízení změn pro střední management	54 990
Nákupní tým	119 970
Nákupní proces	39 990
Úspěšný nákupčí	39 990
Prezentace produktu	39 990
Prodejný tým	399 900
Strategie prodeje	79 980
Nabídka	79 980
Úspěšný prodejce	79 980
Obchodní jednání I. a II.	159 960
Logistika	79 980
Logistika a řízení	39 990
Controlling v logistice	39 990
Plošná školení	191 920
Vnitrofiremní komunikace	95 960
Time management	95 960
Doplňková školení	227 920
Vedení lidí	79 980
Školení školitelů	39 990
Právní minimum	47 980
MS Excel	59 970
Jazykové kurzy	94 080
Vstupní analýza	54 990
Celkem	1 498 700

Příloha 2: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 1. 2007 až 31. 3. 2008

Druh investice	Výše v Kč
B) Periodická školení celkem	417 229
Technická sekce	13 928
Útvar ředitele	3 610
Sekce prodeje	148 694
Sekce marketingových služeb	37 023
Sekce logistiky	12 760
Sekce produktových skupin	51 024
Ekonomická sekce	150 190
Společná školení celkem	70 712
Školení a přezkoušení z BOZP a PO a vyhláška 50/1978 Sb. 6-8 §	7 350
Školení a přezkoušení řidičů motorových vozíků	9 700
Školení a přezkoušení řidičů z povolání a řidičů referenčních vozidel	15 770
Ostatní společná školení	37 892
Jazykové vzdělávání celkem	192 000
Výuka angličtiny	192 000
Celkem	679 941

Příloha 3: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 4. 2008 – 31. 3. 2009

Druh investice	Výše v Kč
B) Periodické vzdělávání	26 100
Vyhláška 50§ 6- 8	3 000
Školení a přezkoušení řidičů motorových vozíků	3 100
Školení a přezkoušení řidičů z povolání a řidičů referentských vozidel	17 000
Školení a přezkoušení z BOZP a PO	3 000
C) Vzdělávací programy podle strategie firmy	208 205
Workshop Nabídka I.	47 589
Workshop Nabídka II.	47 589
Workshop TOP	65 438
Moderovaná porada	47 589
D Vzdělávání a výcvik ovlivňující jakost služeb	497 700
Sekce produktových skupin	58 000
Sekce marketingových služeb	44 000
Technická sekce	56 200
Sekce logistiky	35 000
Ekonomická sekce	120 500
Oddělení IT	150 000
Útvar ředitele společnosti	34 000
E) Jazykové vzdělávání	813 450
Jazyková zkouška	38 400
Výuka angličtiny	775 050
Celkem	1 545 455

Příloha 4: Rozpočet projektu Zvýšení adaptability zaměstnanců a zmírnění dopadů ekonomické krize vzděláváním zaměstnanců společnosti EMOS spol. s r. o.

Kód	Název nákladu	Výše v Kč
1	Osobní náklady	378 000
2	Cestovné	0
3	Zařízení a vybavení	90 600
4	Nákup služeb	1 956 400
4.I	Publikace – školící materiály	0
4.II	Studie a výzkum	24 000
4.2.2001	Evaluace	24 000
4.III	Náklady vyplývající ze smlouvy	50 000
4.3.2001	Audit	50 000
4.IV	Náklady na konference/kurzy	1 882 400
4.4.2001	Implementace strategie na EU trzích	47 200
4.4.2002	Leadership pro TOP	47 200
4.4.2003	Situační vedení	23 600
4.4.2004	Manažer jako kouč	47 200
4.4.2005	Leadership pro STM	94 400
4.4.2006	Situační vedení	47 200
4.4.2007	Manažer jako kouč	47 200
4.4.2008	Delegování a vedení porad	94 400
4.4.2009	Efektivní podpora prodeje	94 400
4.4.2010	Marketingový mix v prodeji	94 400
4.4.2011	Obchodní vyjednávání a argumentace	47 200
4.4.2012	Psychologie prodeje	23 600
4.4.2013	Osobnostní typologie v praxi	23 600
4.4.2014	Řešení konfliktních situací	23 600
4.4.2015	Asertivní jednání	94 400
4.4.2016	Time a stres management	94 400
4.4.2017	Vnitrofiremní komunikace	118 000
4.4.2018	Asertivita	118 000
4.4.2019	Stres a jak mu předcházet	118 000
4.4.2020	Změna jako příležitost	236 000
4.4.2021	Řízení podle cílů	236 000
4.4.2022	MS Word	27 200
4.4.2023	MS Excel	54 400
4.4.2024	Powerpoint	27 200
4.4.2025	Outlook	27 200
5	Stavební úpravy	0

6	Přímá podpora	372 050
7	Křížové financování	0
8	Přímé způsobilé náklady celkem	2 797 050
9	Přímé způsobilé náklady bez křížového financování	2 797 050
10	Nepřímé náklady	251 734,5
11	Celkové nezpůsobilé náklady celkem	0
13	Celkové náklady projektu	3 048 754,5

Příloha 5: Přehled investic do LK hrazených firmou za období 1. 9. 2009 – 31. 8. 2011

Druh investice	Výše v Kč
B) Periodická školení	559 050
Školení a přezkoušení z BOZP a PO	54 000
Technická sekce	81 000
Útvar ředitele	75 000
Sekce prodeje	24 000
Sekce marketingových služeb	34 500
Sekce logistiky	30 750
Sekce produktových skupin	46 125
Ekonomická sekce	166 350
Povinná školení celkem	47 325
C) Jazykové vzdělávání	573 570
Lekce anglického jazyka	573 570
Celkem	1 132 620